

PN-ADC-499

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

Vicerrectoría de Extensión Municipal  
y Desarrollo Comunitario

UNITEC



# PLANIFICACION ESTRATEGICA PARTICIPATIVA



Convenio UNITEC USAID



Programa Desarrollo Municipal

Tegucigalpa, M.D.C. Mayo, 2002

Tiraje Restringido, sujeto a validación

Revisión Técnico-Educativa: Lic. Arnaldo Rodríguez

Esta publicación fue realizada mediante el apoyo proporcionado por la Oficina de Desarrollo Municipal e Iniciativas Democráticas de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, bajo los términos de la donación del Convenio de Cooperación UNITEC - USAID 522-03040-A-5108-00. Las opiniones expresadas en ella son del autor o autores y no reflejan necesariamente el pensamiento de dicha agencia internacional.

La Universidad Tecnológica Centroamérica agradece a la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional su valioso apoyo, para elaborar materiales educativos orientados a la formación profesional de los recursos humanos de los municipios de Honduras. Gracias a este Convenio ha sido posible compilar este manual y hacerlo accesible a los Alcaldes, Regidores, Personal Técnico y Administrativo de las Alcaldías Municipales y Líderes Comunales. La información seleccionada será utilizada exclusivamente para fines educativos.

**Prohibida su reproducción sin permiso de UNITEC.  
Tegucigalpa, M.D.C. Mayo 2002.**

# UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA UNITEC

## PRESENTACION

### Curso sobre: PLANIFICACION ESTRATEGICA PARTICIPATIVA

#### REDEFINICION DEL CONCEPTO

El fortalecimiento del modelo de "Estado de Derecho" mas democrático y participativo impulsados fuertemente por una sociedad civil consciente de su papel hegemónico en el contexto *sociedad-gobierno*; así como los retos de un mundo moderno y las habilidades requeridas para promover el desarrollo social y el bienestar de las personas, hacen necesario (obligatorio) redefinir el rol de la planificación municipal.

Esta nueva conceptualización, mas dinámica, eficientista, participativa y mas gerenciada es el resultado de las siguientes presiones:

- a) Las exigencias de la sociedad civil que abogan fuertemente por gobiernos mas eficientes, transparentes, democráticos y participativos.
- b) La absoluta necesidad de adaptarse a un mundo de tecnología cambiante y avanzada, con niveles elevados de producción/consumo.
- c) La necesidad de aplicar estrategias para maximizar el uso de los recursos disponibles y generar de esta forma *eficiencia competitiva*.
- d) La obligada formación de bloques y alianzas internas y externas para fortalecer los modelos de desarrollo social y económico.
- e) La necesidad de promover las políticas de gobernabilidad y de montaje de liderazgos fuertes que tengan capacidad para armonizar grupos sociales y romper sus desequilibrios.
- f) La necesidad de renovar el modelo administrativo del Municipio para adecuarlo a las corrientes de *descentralización* del Estado y sobre todo al trabajo de equipo para generar una respuesta autónoma de los municipios en cuanto a su *desarrollo futuro*, particularmente en aquellos municipios con mayor rezago social y económico.

#### LA SITUACION ACTUAL

La Planificación Municipal como parte del proceso de la gestión municipal que permite señalar objetivos y metas así como de establecer los mecanismos de realización, en la actualidad se desenvuelve dentro de las siguientes situaciones:

- a) Es ajena a la dinámica y otras circunstancias que caracterizan el sector municipal en la actualidad en los aspectos de participación democrática, de fortaleza gerencial y sobre todo de compromiso socio-comunitario en el desarrollo integral.
- b) Se realiza en forma unilateral y generalmente aislada por parte de las autoridades, con un enfoque muy cortoplacista, confundido y atado al ejercicio presupuestario. No considera el factor ventaja competitiva.

- c) Por lo antes expresado, *la planificación no se fundamenta en una visión de futuro deseada y compartida por la comunidad.* (enfoque a largo plazo).
- d) La perspectiva de la planificación se reduce al ámbito de la administración municipal, porque no se ha generado o promovido una cultura participativa, de liderazgo pro-activo con mucho espíritu de comunidad orientado al trabajo en conjunto para promover el bienestar común.
- e) La planificación adolece de *integralidad* porque se orienta muy fuertemente al *programa social* dejando de incorporar apropiadamente el componente ambiental, pero sobre el contexto económico. Consiguientemente bajo esta situación, se excluye a los grupos de interés asociados a las actividades productivas. El resultado es que no se trabaja con todos los elementos que definen modernamente el *desarrollo sostenible* (Desarrollo social, manejo ambiental y desarrollo económico)
- f) A pesar de su sesgo social, la planificación promueve la dependencia ciudadana dejando de fomentar un desarrollo que surja de la acción, los compromisos y recursos de toda la comunidad en un marco de *eficiencia competitiva*.
- g) También a pesar del sesgo social, los productos de la planificación se manifiestan fuertemente en *la obra física* (agua potable, alcantarillado, pavimentación de calles, etc), dejando de establecer *indicadores* que midan los avances del *desarrollo humano*. Es decir, los logros en el mejoramiento de la persona individualmente y en sociedad. (analfabetismo, educación productiva, mejoramiento de los niveles de disfrute y de ingreso económico, etc.)
- h) Además de lo antes citado, la planificación esta desvinculada de las políticas sectoriales y centrales del la nación, particularmente en aquellos aspectos que ya se han definido como estratégicos e ineludibles así:
  - Lucha contra la pobreza.
  - Educación,
  - Integración y equilibrio social,
  - Seguridad
- i) En el sentido técnico no se aplican todos los instrumentos de la administración que hagan factible una gestión eficiente y controlada. (Metodos de diagnóstico, de análisis situacional, presupuesto, control, etc.)

## CONCLUSION PRELIMINAR

Al hacer una clasificación de factores o causas, identificamos dos áreas hacia las cuales se hace necesario enfocar acciones de corrección:

- a) Fundamentar la planificación en los principios de definir una *visión de futuro compartida* que sea el resultado de un fuerte *liderazgo de la autoridad local* y *la participación ciudadana* con enfoques al mediano y largo plazo y en la que se identifique un fuerte *espíritu comunitario* y *esfuerzo solidario* bajo un enfoque que se dirija al desarrollo humano. (enfoque antropocéntrico de los resultados)
- b) Definir y aplicar mecanismos técnicos administrativos que faciliten la planeación, dirección y control del proceso. (Diagnósticos, elaboración de planes, control y corrección de acciones, etc.)

## OBJETIVOS DEL CURSO.

Mediante el proceso de capacitación en el tema apuntado, se busca alcanzar los siguientes objetivos:

### Objetivo general:

Los participantes adquirirán conocimientos para hacer aplicación de la Planificación Estratégica Participativa en la gestión del desarrollo local. Como construir planes en base a una visión de futuro.

La calidad o eficiencia de la gestión municipal como derecho de los ciudadanos.

### Objetivos específicos:

a) Como construir una visión de futuro como el fundamento de la planificación estratégica.

Conceptos de visión, Misión, Principios y valores. Los inconscientes colectivos que dificultan el logro de una visión de futuro. Cultura participativa. Espíritu de comunidad. Dependencia versus colaboración. Gobernabilidad. Concertación.

El contexto del desarrollo local. El desarrollo social, el manejo ambiental, el desarrollo económico. Fases Integrales y de equilibrio del desarrollo. Indicadores del desarrollo

Factores que definen la sostenibilidad del desarrollo. Ventajas competitivas.

Estrategias nacionales que deben incorporarse en la planificación local. (Lucha contra la pobreza, educación, seguridad, etc.)

b) Conocimiento de los instrumentos de la planificación en sus diferentes etapas y procesos de la planificación.

Diagnósticos participativos.

Pactos y cartas ciudadanas

Análisis situacional. (FODA)

Los Planes Operativos Anuales, fichas de proyectos, etc.

Mecanismos de seguimiento y evaluación

## **LA FILOSOFIA DE LA CAPACITACION DE UNITEC**

El planteamiento formativo de UNITEC no solo se concreta en la transmisión de conocimientos, también considera que es trascendente la formación de actitudes, la promoción de valores y el cumplimiento del compromiso social; en este sentido, los legados de la educación de esta universidad se consagran dentro de los siguientes postulados:

a) Liderazgo emprendedor, actitud ética.

b) Excelencia académica y promoción tecnológica.

c) Compromisos con la comunidad y el desarrollo local.

Esperamos que tanto la participación en el curso como el uso del presente material de apoyo, sean de utilidad práctica de los participantes para promover acciones que mejoren las condiciones de desarrollo de sus respectivas comunidades.

Tegucigalpa, Marzo 2002.

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**PROGRAMA: DESARROLLO MUNICIPAL**

**CURSO SOBRE:**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA**

**CONTENIDO DEL MANUAL**

Filosofía de la Capacitación de UNITEC	1
Libro de Oro del Líder Emprendedor	2
Decálogo del Alcalde	9
<b>La Visión Estratégica</b>	
El poder de una visión	11
Carta ciudadana	15
Como construir la visión de un municipio	24
Nuevo enfoque de la Planificación Municipal	26
Bases de un plan municipal con visión de futuro y espíritu de comunidad	33
Los retos del gobierno urbano	38
<b>Planificación participativa</b>	
¿Qué entendemos por Planificación Participativa?	43
Pasos para la elaboración del plan de desarrollo municipal	48
<b>Instrumentos y metodología de planificación</b>	
Introducción	71
Fases de un proceso de planeación	72
Formato guía de un plan estratégico	94

f



## ***FILOSOFIA DE LA CAPACITACION DE UNITEC***

¿Cual es el objetivo y consecuentemente el logro mas importante y significativo que UNITEC busca alcanzar en sus programas de capacitación?

Las necesidades de transformación de los Municipios en todo el país son inmensas, tanto en sus comunidades como en sus autoridades, pretender hacer estos cambios en forma directa nos involucraría en un esfuerzo en tiempo y recursos que no podríamos afrontar.

A cambio de esto, buscamos mediante el desarrollo personal y ***la motivación por el logro ético*** formar líderes emprendedores con el interés y la iniciativa de transformar sus instituciones y su entorno comunitario, líderes pro-activos, con iniciativa propia, conscientes de su responsabilidad social y comprometidos con pasión por el éxito y la excelencia.

Buscamos formar personas que tengan cada una el orgullo de poseer un certificado de UNITEC que no solo acredite la adquisición de conocimientos prácticos, pero sobre todo que lo identifique como un ***auténtico emprendedor*** capaz de generar cambios en su Municipio.

Este es el espíritu de la capacitación UNITEC.

Vicerrectoría de Extensión Municipal y  
Desarrollo Comunitario

# LIBRO DE ORO DEL LIDER EMPRENDEDOR

## REGLAS PARA EL LIDERAZGO EMPRENDEDOR

---

### **Que es un líder**

Líder es cualquier persona en la que recae la responsabilidad o el compromiso con respecto a un grupo al cual está plenamente identificado, para conducirlo al logro futuro de objetivos particulares o ubicarlo en horizontes más prometedores.

El grupo puede ser su propia familia, un círculo de sus amigos o compañeros de trabajo, su comunidad, su empresa o cualquier otra organización; lo importante es que el líder tenga sentido de pertenencia e interdependencia con el grupo y consecuentemente tenga conciencia de solidaridad, fidelidad y compromiso con sus integrantes por compartir con ellos diversas identidades, intereses o propósitos y además afronten un destino común.

Por consiguiente, líder no es únicamente la persona que dirige a los demás, líder es la persona que trabaja con compromiso por los demás.

Un ejemplo sencillo y bueno de lo que es liderazgo, es el papel de tal que asume cualquier *buen padre* de familia. Bajo este contexto debe entenderse y promoverse el liderazgo y muy particularmente cuando se trate de la vida en comunidad.

### **Que es un líder emprendedor.**

Es el líder en cual recaen ciertos atributos que hacen mas eficiente y efectiva su labor de llegar a resultados.

Estos atributos se refieren a características de la persona en cuanto a sentido de innovación y de cambio, actitud visionaria, motivación por logros, capacidad para tomar iniciativas, afrontar retos y actuar proactivamente, compromiso ante el grupo, capacidad de trabajo y de planificación, habilidades para desempeñarse en situaciones adversas, trato apropiado a las personas, pasión por la calidad y la excelencia y la búsqueda constante y tenaz del éxito.

Todo esto es un estado de ánimo, una condición inherente a la sicología de cada persona, actitudes que deben tenerse aprenderse, ejercitarse y potenciarse.

### **Que es un logro ético.**

Es un resultado de trabajo ajustado a normas de convivencia armónica de la sociedad, es decir que respeta la dignidad, los derechos, las buenas costumbres, la cultura, las leyes y las libertades de las personas y en general los propósitos del bienestar común.

## **Porque es importante el liderazgo emprendedor.**

La transfiguración de la sociedad a causa de la velocidad de los cambios tecnológicos, la apertura de las comunicaciones, la globalización de conceptos económicos y la necesidad de competir interna y externamente, ubica al liderazgo como el factor clave y el mas importante por encima de cualquier factor para el desarrollo y el éxito de la sociedad y la empresa moderna.

Sin líderes emprendedores no es posible que puedan sobrevivir nuestras familias, nuestras empresas, nuestras comunidades, nuestras naciones ante un mundo tan competitivo y lleno de retos como el que actualmente vivimos.

El Profesor Peter Drucker, padre de la administración moderna ha dicho: “Los líderes son el recurso básico de cada institución.”

## **Hacia un liderazgo compartido**

En particular nuestras comunidades están experimentando presiones por cambios en los valores sociales y por la disponibilidad cada vez mas restringido de recursos que dificulta mantener el estado de convivencia y desarrollo deseados. La solución de esta problemática que demanda el concurso de habilidades especiales, nos lleva a pensar que el *liderazgo tradicional* por poder y rangos que descansa en las estructuras de subordinación donde el poder está en la cumbre, debe cambiar a una nueva forma de liderazgo que reconoce que el poder está en la base, que el pensamiento no es de un individuo sino de la colectividad, un liderazgo que no haga diferencia entre quien da una orden y quienes las obedecen y que se enfoca al beneficio común, a los resultados de mutua conveniencia a pensar en la colaboración y el compromiso. Esta nueva forma de liderazgo se denomina “Liderazgo compartido”.

Cuando el liderazgo compartido entra en función las personas abordan un problema en forma colectiva, se involucran mutuamente para definir el trabajo que se va a hacer, facilitando la interacción, el entusiasmo y el ritmo de acción de forma que se puedan alcanzar los resultados previstos en un ambiente donde se fortalece el espíritu y la visión de grupo o de comunidad; es decir, que se incrementa la voluntad de las personas por actuar en conjunto para afrontar sus problemas, oportunidades y retos comunes.

---

## ***REGLAS PARA EL LIDERAZGO EMPRENDEDOR.***

---

### **REGLA 1 CAPACITACION**

---

- 1.1 La Educación es la base y la condición fundamental para el desarrollo. Programa tu capacitación como un proceso continuo. Planifica racionalmente objetivos de capacitación. Aprende algo nuevo y útil cada día.
- 1.2 Vivimos en la era de los conocimientos. Vale mas quien sabe mas.
- 1.3 Vivimos en la era de la velocidad. Los conocimientos se renuevan y se amplían con mas rapidez.

## **REGLA 2 MOTIVACION POR LOS LOGROS**

---

- 3.1 No hay motivación sin objetivos. Valora tus objetivos para afianzar tu motivación y puedas establecer un intenso deseo de triunfar. La fuerza de su motivación determinará la intensidad de su esfuerzo.
- 2.1 Géntrate motivación por el éxito. Nadie tiene éxito si no lo desea.
- 2.2 Los logros son el premio a tu motivación. Son el alimento de tu ego. Solo con logros fortaleces tu auto-valía.
- 2.3 Valen tanto los logros materiales como los logros emocionales.
- 2.4 La ambición, la obsesión y la pasión son deseos fuertes de logro. Sin ambición no se logra nada.
- 2.5 Oriente tus ambiciones y pasiones a logros constructivos.
- 2.6 Valora tus logros en función de tus circunstancias y no en base a las circunstancias de los demás.
- 2.7 No acomodes o limites tus logros a las circunstancias, si es necesario, modifica tus circunstancias.

## **REGLA 3 ESPIRITU INNOVADOR, DE CAMBIO Y ACTITUD VISIONARIA**

---

- 3.2 El cambio es una ley universal. Es aplicable a todo y a todos en la tierra.
- 3.3 Es irracional resistirse al cambio, pero es mas irracional hacer cambios sin saber por que se hacen.
- 3.4 El cambio debe ser constructivo, es decir, que acerque al éxito o mejore condiciones de vida.
- 3.5** Trate de ser realista respecto a cualquier cambio. Comience con cambios pequeños.
- 3.6** Piense en el futuro. Prepárese para el futuro.
- 3.7 El progreso requiere cambio y el cambio requiere acción. La creatividad genera cambios.
- 3.8 Se deben aceptar retos y tomar iniciativas cada día. Se debe promover el cambio.
- 3.9 Siempre fije una visión positiva., pero no limite su visión a pesar de las negativas que circundan a las positivas. Jamás debemos ser *profetas del desastre*.
- 3.10 Aprende a ver las oportunidades. Algunos problemas son oportunidades disfrazadas. Piense en grande y actúe en grande.
- 3.11 Cada oportunidad es una puerta abierta a la riqueza y al servicio a los demás.
- 3.12 La persona que usted será en el futuro dependerá del tipo de cambios que haga ahora. Nuevo día nueva vida.

## **REGLA 4 CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN Y DE CONCERTACION**

---

- 4.1 Se requiere mas talento para resolver un conflicto que para generarlo.
- 4.2 Muchos conflictos se generan por afan de notoriedad y no por afán de resultados.
- 4.3 El conflicto genera indisposición entre las personas, la concertación genera buena voluntad.
- 4.4 El conflicto y la confrontación generan siempre ineficiencia y perdidas para todos, la negociación puede generar ganancias para todos., pero siempre la mejor ganancia es la conciliación.
- 4.5 Hay muchos *apóstoles del conflicto* (ennavajadores, intrigantes) pero pocos *apóstoles de la paz* (mediadores, conciliadores).
- 4.6 La negociación es un acto de confianza y de valores positivos. (honestidad, veracidad, transparencia,)
- 4.7 Elimine los aspectos negativos de su actitud al momento de establecer procesos de negociación.

- 4.8 El mundo ha pasado de la era de los conflictos a la era de la concertación porque necesitamos invertir nuestros escasos recursos en el bienestar y no en las confrontaciones.
- 4.9 Flexibilidad. Habrá veces en que se necesite una retirada estratégica para prepararse a la siguiente batalla.
- 4.10 Para ganar se necesitan aliados. Vivimos en la época de las alianzas y los bloques.
- 4.11 Analice minuciosa y objetivamente a sus aliados y amistades. Construya alianzas (estratégicas) que faciliten y aceleren el logro de sus resultados.

## **REGLA 5. PLANIFICACIÓN**

---

- 5.1 Su plan le dice lo que debe hacerse, así como la mejor manera de hacerlo. Ponga sus planes por escrito.
- 5.2 No improvise ni haga suposiciones. Las improvisaciones y las suposiciones son madres de muchos desastres y muchos caos.
- 5.3 Las cuatro etapas para trazar un plan son: Investigación, Evaluación, Decisión y Revisión.
- 5.4 Saber que preguntas hacer y donde encontrar respuestas, constituye la clave de la investigación.
- 5.5 Al investigar, busque primero los hechos; deje las opiniones para después.
- 5.6 Al valorar un plan, escoja el camino que le ofrezca la mayor posibilidad de éxito y el menor riesgo de fracaso.
- 5.7 Un buen plan tiene peligros y riesgos, estos al máximo reduce.
- 5.8 Al valorar un plan, la factibilidad y el tiempo son los dos factores principales.
- 5.9 Aplique lo que sabe en forma tal que pueda efectivamente lograr la realización de sus metas.
- 5.10 Agudice su habilidad para tomar decisiones acertadas, sin pérdida de tiempo.
- 5.11 Modifique y revise sus planes cuando sea necesario. La revisión no significa derrota; es una forma de vencer obstáculos.
- 5.12 No altere su meta final debido a cambios de planes. Una modificación frecuentemente representa formas más efectivas de lograr su meta.
- 5.13 La fe, basada en la realidad, lo impulsará.
- 5.14 Haga planes para si mismo y usted se convertirá en producto de ellos.
- 5.15 Recuerde que nadie formula planes para fracasar, pero muchas personas fracasan porque no formulan planes.

## **REGLA . ACCIÓN Y TRABAJO.**

---

- 6.1 Cualquier cosa no empleada deja de ser útil.
- 6.2 El éxito no tolera la inactividad. Nada se logra sin trabajo, solo el trabajo genera riqueza.
- 6.3 La acción es el resultado de una motivación. Usted puede aumentar su energía ampliando la valoración de sus metas.
- 6.4 El pensamiento debe preceder a la acción; ¡Piense y actúe! El éxito solo llega a los pensadores que actúan. Piense en grande y actúe en grande.
- 6.5 Entusiasmo, constancia y autodisciplina son elementos necesarios para una acción efectiva.
- 6.6 Usted se entusiasmará cuando espere que suceda algo que desee profundamente.
- 6.7 El entusiasmo genuino debe basarse en expectativas y premisas reales..
- 6.8 La diversión es un enemigo de la fatiga. El trabajo es trabajo, el esparcimiento es esparcimiento; cada cual a su tiempo. Trabaje y tenga esparcimiento. ¡Pero no exagere en ambos extremos!. El trabajo podrá ser agradable, pero nunca es diversión.

- 6.9 La mayoría de las personas sufren el temor de fracasar. Analice y conozca el problema antes de actuar.
- 6.10 Los análisis periódicos son vitales en su búsqueda del éxito.
- 6.11 La única justificación del trabajo son los resultados.
- 6.12 Nunca retardes la acción. Actúa siempre de inmediato.

## **REGLA 7. PERSEVERANCIA**

---

- 7.1 Los proyectos que valgan la pena deben de llevarse a cabo.
- 7.2 Mantener determinado rumbo, no obstante los contratiempos, dudas o dificultades.
- 7.3 Los enemigos de la perseverancia son:
- La mala costumbre de no terminar lo que se inicia.
  - Ceder ante la oposición.
  - La indolencia.
  - La frustración.
  - El negativismo.
- 7.4 Los aliados de la perseverancia son:
- La fuerza de los deseos
  - La paciencia
  - Los hábitos positivos
  - La disposición de admitir y corregir errores
  - Los conocimientos
  - La convicción
  - La autodisciplina
  - La energía
  - Sus metas
  - La fuerza de voluntad
- 7.5 Usted será juzgado por lo que termine, no por lo que empiece
- 7.6 No hay peor pérdida que recorrer un camino que no conduce a ningún lado.
- 7.7 Metas. Planes y acción no son suficientes... debe usted perseverar hasta alcanzar su objetivo.
- 2.8 Mantener una actitud positiva a pesar de obstáculos e inconveniencias.
- 4.12 Sus actividades y actitudes determinan su forma de afrontar los problemas.
- 4.13 Su actitud al iniciar cualquier proyecto determinará los resultados más de lo que pudiera hacerlo cualquier otro factor.

## **REGLA 8. PERSONALIDAD Y EL ESTILO**

---

- 8.1 El éxito casi siempre esta asociado a la personalidad
- 8.2 La personalidad es la expresión exterior de los impulsos interiores, por lo tanto la verdadera personalidad no se puede ocultar.
- 8.3 Una personalidad bien ajustada es aquella que le permite tratar en forma apropiada, realista y efectiva con su ambiente y las personas que lo rodean
- 8.4 La forma en que lo tratan a Usted es la respuesta a su personalidad, por eso trate como desee que lo traten.
- 8.5 La humildad es el camino para despojarse de rasgos negativos de la personalidad.
- 8.6 Cuando el ego es fuerte y sano trae consigo al éxito; si es fuerte y enfermo, lo rechaza.

- 8.7 Un ego sano promueve las reacciones positivas necesarias para ejercer el liderazgo.
- 8.8 Sea natural no trate de sobreimpresionar a las personas. Sea siempre Usted mismo.
- 8.9 Perder el control es ofensivo a los demás y perjudicial para si mismo. Reaccione favorablemente en todo momento.
- 8.10 Ten y genera confianza en ti mismo.
- 8.11 Sonría y el mundo le sonreirá.
- 8.12 Lo que las personas califican de egoísmo esta generalmente en ellas, no en usted.

## **REGLA 9. LA MENTE DEL TRIUNFADOR**

---

- 9.1 El potencial de una persona y el éxito están en la mente.
- 9.2 El camino exitoso se inicia con un buen estado de ánimo
- 9.3 Lo que Usted siembre en su mente cosechará en su ambiente
- 9.4 La mente consciente es aquella que se ocupa de las situaciones del presente y esta bajo su control; con ella puede programar su subconsciente.
- 9.5 La inteligencia es la habilidad de razonar, el talento es la capacidad de aplicar el razonamiento.
- 9.6 La emotividad es la fuerza con que Usted responde a los eventos de la vida.
- 9.7 Usted puede haber fallado, pero eso no significa que haya fracasado.
- 9.8 Aprenda del pasado, viva en el presente y proyecte para el futuro; pero no se complique la vida con los errores de ayer o las tribulaciones de mañana ¡viva para hoy.
- 9.9 Nadie ocupa un lugar predestinado en la vida. La vida es lo que uno hace de ella. El fatalismo conduce al conformismo. El futuro siempre es prometedor.
- 9.10 Limpie la mente de telarañas y fantasmas.

## **REGLA 10. CULTURA DE VALORES**

---

- 10.1 Los valores son las bases de la armonía consigo mismo y la convivencia armónica con los demás.
- 10.2 La verdad, la honestidad y la sinceridad construyen la confianza y la armonía.
- 10.3 No robo, No miento, No engaño son los fundamentos del comercio leal, de la buena fe y de la negociación.
- 10.4 Solo los valores positivos le dan sentido a la vida.
- 10.5 Los antivalores son lastre que intranquilizan y agobian la mente.
- 10.6 Aplica la justicia en todos tus actos.
- 10.7 Los valores esenciales del líder son siempre: inspirar confianza y actuar con justicia.

## GANADOR *VERSUS* PERDEDOR

El ganador es siempre parte de la respuesta

El perdedor es siempre parte del problema

El ganador siempre tiene un plan

El perdedor siempre tiene una excusa

El ganador dice: "Déjeme hacerlo por Usted"

El perdedor dice: "Esta no es mi responsabilidad"

El ganador ve una respuesta en cada problema

El perdedor ve un problema en cada respuesta

El ganador dice: "Puede ser difícil, pero es posible"

El perdedor dice: "Puede ser posible, pero es muy difícil"

El ganador ve siempre las oportunidades

El perdedor ve siempre las dificultades

El ganador resuelve los conflictos

El perdedor genera los conflictos

## La confianza

---

En nuestra organización trabajamos con el espíritu de la *CONFIANZA*.

Trabajar con *confianza* es un estilo de vida en el cual las relaciones de las personas se colocan por encima de todas las cosas.

La *confianza* es el valor que permite llevar una buena y cercana relación entre los que trabajamos en diferentes posiciones y rangos. Esta armonía se traduce en motivación y eficiencia.

En esta organización no trabajamos por celo y control de la autoridad, trabajamos por motivación, trabajamos con *confianza*.



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**  
**Vicerrectoría de Extensión Municipal y Desarrollo Comunitario**

# **DECALOGO DEL ALCALDE**

*(Aplicable también a funcionarios de la Corporación Municipal)*

Ser Alcalde es un compromiso permanente con el desarrollo, la integridad y la legalidad, los valores morales y cívicos; para cumplir, DEBO SER:

## ***I DEMOCRATICO***

Soy Alcalde por la voluntad popular, no tomaré decisiones a espaldas de la comunidad y estaré siempre dispuesto a someter mis actos de gobierno al juicio público en cabildos abiertos.

## ***II HONESTO***

Seré insobornable, no aceptaré favores o prebendas por mis servicios, seré transparente, practicaré la honestidad y combatiré el robo, la mentira, el engaño y el enriquecimiento ilícito.

## ***III JUSTO***

La justicia será la guía de mis actos públicos y la legalidad la práctica cotidiana. Seré objetivo e imparcial al aplicar la autoridad que se me ha depositado. Jamás concederé favores inmerecidos, ni abusaré de mi autoridad.

## ***IV DILIGENTE***

Actuaré con entusiasmo, prontitud, dinamismo. Buscaré la eficiencia y la calidad para sellar con ellas todos mis resultados. Seré incansable en una faena sin horario. Cada oportunidad será un reto.

## ***V SERVICIAL***

Serviré a mi comunidad con devoción permanente, serviré con excelencia sin esperar la recompensa en dinero y aplauso, serviré por el mérito y la devoción de servir.

## ***VI PRUDENTE***

Manejaré y cuidaré el patrimonio municipal como el de mi propia familia, seré juicioso para gastar. Buscaré el mejor beneficio al menor costo posible. No improvisaré, nijugaré con las finanzas.

## **VII PROGRESISTA**

Buscaré el progreso de mi Municipio en todos los rincones. El anhelo de una mejor vida para los ciudadanos será siempre la razón de mi trabajo. No dejaré espacio para la indiferencia y la apatía.

## **VIII LIDER**

Seré siempre abanderado en los buenos actos de gobierno, formaré equipos responsables, motivaré sus acciones, me acercaré a la comunidad y fortaleceré su acción gremial. Jamás olvidaré que las personas son lo mas valioso y respetaré su dignidad. Seré siempre un líder responsable. Fortaleceré a mi Corporación Municipal.

## **IX HUMILDE**

Serviré con humildad y con decencia porque estoy sometido al cumplimiento de las leyes, la función del servicio público, la voluntad popular y el bien común. Respetaré los valores y la cultura

## **X EJEMPLAR**

Inspiraré con el ejemplo de ética en mi vida privada y en mi vida pública. Estaré comprometido con el honor, la dignidad, la superación y la nobleza para merecer siempre el respeto de mis ciudadanos. Seré siempre buen ciudadano.

## **LA VISIÓN ESTRATÉGICA**

## **EL PODER DE UNA VISIÓN**

Ideas principales del Video "El poder de una visión" que sirven para reflexionar sobre las posibilidades que tenemos con el solo hecho de tener una actitud positiva en nuestra vida, que les ayudará a ver y desarrollar de mejor forma la gestión del gobierno local que la ciudadanía les ha responsabilizado.

El autor de este impactante trabajo motivacional comienza preguntando: **¿Por que es tan importante tener una visión positiva de futuro?**

- Los problemas del presente –nos dice- son tan abrumadores que parece no tener sentido pensar en el futuro. La actitud opuesta a la turbulencia y pesimismo o sea una actitud positiva es mucho más sabia.
- Es esencial que pensemos, que soñemos, o que visualicemos nuestro propio futuro, especialmente en tiempos difíciles. **Una aptitud positiva frente al futuro es una arma poderosa para lograr cambios.**

### **Como aplicar y relacionar esa actitud positiva**

¿La imagen positiva que tiene un municipio acerca de su futuro es la razón del éxito de ese mismo municipio, o es el éxito de ese municipio una consecuencia de su imagen positiva del futuro?

Para contestar lo anterior se plantea lo siguiente:

Visión es el resultado de nuestros sueños en acción, una visión de futuro precede al éxito.

Una imagen convincente del futuro será sugerida por líderes, luego la comunidad hace suya una visión de futuro y le brinda apoyo y así en forma conjunta convierten ese sueño en realidad.

Los municipios que triunfan a pesar de los obstáculos lo hacen porque tienen una visión profunda de su propio futuro.

Los municipios con visión de futuro cuentan con una gran ventaja, los municipios sin visión de futuro se encuentran en problemas, corren peligro.

### **EJEMPLO SOBRE LOS NIÑOS PARA SEGUIR ENTENDIENDO LA VISION DE FUTURO**

- A los niños les afecta profundamente la imagen del futuro.
- Los mejores alumnos tenían objetivos claros. Sabían lo que querían hacer con sus vidas.

- Los malos alumnos no tenían objetivos claros, carecían de una perspectiva una visión de futuro y creían que sus vidas estaban en manos del destino, no tenían control sobre sus propias vidas.
- Los buenos estudiantes tenían una mayor sensación de control sobre su propio destino y podían hacer planes de 5 a 10 años.
- El nivel de inteligencia y contexto social no eran la clave para lograr el éxito, algunos provienen de situaciones familiares difíciles y no habían obtenido buenos resultados de los tests de inteligencia. Mientras los peores estudiantes habían obtenido excelentes resultados de los tests y provenían de las mejores familias.
- ¿Entonces cual era la diferencia clave?.

**Los buenos estudiantes tenían en común una visión positiva de futuro.**

- Las palabras por si solas tienen poco sentido. Todos debemos tener un sueño, nuestros sueños son importantes, pueden ser la llave del futuro.
- **Convertir las imposibilidades en posibilidades "Si se puede".**
- El dinero algunas veces no es suficiente, hay que establecer medios para alcanzar el fin.
- Hay que crear estructuras de apoyo para hacer realidad los proyectos.
- Los sueños de un niño que con la ayuda de la comunidad logra superar obstáculos, puede motivar a ese niño a alcanzar metas extraordinarias.
- **Todo se logra a través del poder de una visión.**

**EJEMPLO DE LOS SOBREVIVIENTES DEL HOLOCAUSTO (VICTOR FRANK)**

El tenía tres objetivos:

1. Sobrevivir
2. Utilizar sus conocimientos médicos.
3. Tratar de aprender algo.

Entre los que sobrevivieron encontró que tenían algo en común, una característica esencial para la sobrevivencia, tenían algo de gran importancia por realizar en el futuro.

El mismo patrón, el poder de una visión para superar obstáculos.

- Un hijo que lo esperaba.
- Un libro por terminar.

**Es esencial para todos tener algo de importancia aún por realizar, tener una visión positiva de nuestro futuro porque eso es lo que le da significado a la vida.**

Es una peculiaridad del hombre que solo puede vivir preguntándose en el futuro y es esta su salvación aún en los momentos más difíciles de su existencia.

### **LA METÁFORA DEL RIO**

En nuestras vidas todos tenemos ríos por cruzar, de la otra orilla está nuestro futuro, algunas veces cruzar es fácil, pero otras el río está turbulento, y es durante estos momentos difíciles que intentamos cruzar y la corriente nos arrastra río abajo y sólo nos queda la esperanza de que lo que nos espera al otro lado será bueno.

Las turbulencias algunas veces tratará de evitar nuestros objetivos.

**Solo cuando nos asimos con fuerza de la visión de futuro es que podemos lanzarnos y aventurarnos en el mañana.**

### **LOS EJEMPLOS ANTERIORES TIENEN UN LAZO COMÚN "EL PODER DE UNA VISIÓN".**

¿Qué constituye una gran visión de futuro?.

Ingredientes claves.

1. Formulada por líderes/ no por las masa, escuchan a sus seguidores.
2. Debe ser compartida por su equipo y está debe darle apoyo.
3. Para que una visión de futuro sea exitosa debe ser amplia y detallada.

Para tener una visión de futuro debemos saber:

¿Qué? ¿Cómo? ¿Cuándo? y ¿Por que? Cada uno debe saber como contribuir y cuando participar.

Para cada miembro de la comunidad encuentre su lugar trascendental en esa visión de futuro:

- La visión de futuro deber ser positiva y alentadora.

- Debe tener alcance.
- Desafiar a todos.
- Debe justificar el esfuerzo.

Cuando creamos una visión de futuro es mejor pecar de grandioso que quedarse demasiado corto. La visión de futuro determina el futuro.

La combinación de estos elementos nos ayuda a tener una comunidad con visión de futuro.

### **EL JOVEN EN LA PLAYA**

El joven lanzando estrellas de mar al océano.

El cree que el fuerte sol matará a las estrellas, y el hombre que le pregunta le hace ver que hay miles de estrellas a lo largo de la playa y que si su pequeño esfuerzo tiene sentido.

El joven le contestó después de lanzar otra estrella, **“para aquella tuvo sentido”**

El hombre se fue desconcertado.

Al hombre se le había escapado la naturaleza esencial de la acción del joven, quien había elegido no ser un mero observador en el universo, sino un participante activo impulsado por el **“Poder de una visión”**.

# CARTA CIUDADANA

## Cuaderno de las Asociaciones de Vecinos para el Gobierno de Nuestras Ciudades

### INTRODUCCIÓN

Desde las **asociaciones de vecinos** hemos venido formulando multitud de propuestas y realizando multitud de iniciativas que han configurado el modelo de las ciudades que queremos, y que están muy lejos de la situación actual de las mismas. Para construir estas ciudades seguimos trabajando, pero es imprescindible la búsqueda de nuevas respuestas toda vez que cambian los tiempos y los retos.

El modelo de desarrollo al uso, basado en la zonificación de los espacios urbanos, la combinación del abandono de zonas centrales de la ciudad histórica y la difusión de la urbanización, la concentración de actividades y la consiguiente congestión, se ha revelado como el origen de nuevos y graves problemas, como la desvertebración territorial y la desarticulación de la vida social, un constante incremento de la necesidad de desplazamiento y de uso del vehículo privado, que conllevan altos costes ambientales (de consumo de suelo, energía, mayor coste en el tratamiento de residuos sólidos urbanos, depuración de aguas, infraestructuras, etc.) y amenazan la calidad de vida de los ciudadanos, dificultan el acceso justo y equitativo a las ventajas del sistema urbano y hacen de las ciudades espacios poco acogedores e inseguros que no pueden garantizar a sus moradores el derecho a la ciudad. prácticamente la totalidad de los países del planeta vienen participando en cumbres mundiales que advierten sobre los problemas que amenazan a nuestras ciudades, así como anuncian nuevos retos y desafíos. En estos encuentros: Hábitat I - Vancouver, Cumbre de Río, Carta de Aalborg, Hábitat II - Estambul, todas las resoluciones, después de hacer una diagnosis muy crítica sobre el estado del planeta y de sus habitantes y de hacer las correspondientes prospecciones de futuro, coinciden en tres elementos fundamentales: primero, el uso racional de los recursos tendente a hacer nuestras ciudades hábitats sostenibles; segundo, la movilización de todas las capacidades posibles para acometer acciones contra la pobreza y la exclusión social; y finalmente, la colaboración necesario entre todos los agentes presentes en el territorio: la administración, el sector privado y la ciudadanía organizada. Sin embargo, ha de señalarse que pese a sus aguda problemática, las ciudades tienen en su interior una gran potencialidad para superar sus condiciones más desfavorables. La participación activa de los ciudadanos y la planificación democrática son elementos primordiales que no pueden demorarse más.

Las **asociaciones de vecinos** ya hemos conocido un pacto por el que los ciudadanos organizados participaron de forma activa en la construcción democrática de las ciudades: eran tiempos en el que el juego de la participación tenía fichas para todos los agentes de la ciudad, donde los elementos de la colaboración ciudadana hacían

efectivo -y no sólo sobre el papel- el acuerdo constitucional consagrado en su artículo 9.2 en el que se exige a las administraciones facilitar la participación política, económica, cultura y social de los ciudadanos, o en el artículo 29 donde se consagra el derecho de los ciudadanos a proponer iniciativas, peticiones y quejas.

La ciudad es la gente, ciudadanos y ciudadanas que habitan una misma casa plural y diversa. Nuestras ciudades son a su vez fruto de la acción política y del devenir de los tiempos, en las que los cambios se suceden vertiginosamente, donde el sector servicios aumenta en el marco de la explosión informacional como consecuencia del desarrollo de las nuevas tecnologías de la información. Ciudades en donde interactúan nuevos roles: fundamentalmente la reestructuración de la familia y el nuevo papel de la mujer, además de los nuevos modos de vida, de producción y de consumo. Ciudades en las que se establecen nuevos retos para la calidad de vida ciudadana: el paro estructural y el empleo cada vez más precario, la dualización social y la crisis del Estado del Bienestar provocada por las nuevas corrientes neoliberales, la destrucción ecológica, los brotes de racismo y de xenofobia, la pasividad ciudadana, el consumismo acrítico, la inmigración, la pérdida de poder desde la acción política en favor de los mercados, las relaciones norte/sur y la corrupción de la vida política. Procesos, en definitiva, estructurales y multidimensionales que enmarcan un nuevo fenómeno que tiene una doble vertiente: el de la exclusión social, el fenómeno que aleja a las personas y a los grupos de sus derechos políticos y sociales; y el de la sostenibilidad del modelo urbano vigente, que influye de forma determinante en la crisis ecológica a escala planetaria. Ambos aspectos son inseparables de tal manera que cada uno de ellos es en parte consecuencia del otro.

Las **asociaciones de vecinos** entendemos que los grandes debates y estrategias urbanas, deben ser fruto de la construcción cotidiana desde las demandas y necesidades colectivas de los ciudadanos. Nuestra misión se concentra en potenciar y estructurar un movimiento emergente y fuerte, en red, de pensamiento y acción política: las asociaciones de vecinos queremos situar a los ciudadanos y su pluralidad de vida en el centro de todas las decisiones para la ciudad y cooperar en la renovación de la democracia desde una ciudadanía activa que construye su ciudad directamente y con otros ciudadanos y organizaciones administrativas y asociativas. Hay pues que apoyar y fortalecer las iniciativas de las asociaciones de vecinos y de otras organizaciones ciudadanas, como ejes de desarrollo asociativo, y solventar su reconocimiento como interlocutores naturales de la ciudadanía.

**Las ciudades que queremos** deben ser humanas, solidarias, vertebradas y seguras, donde los ciudadanos puedan participar y sentirse como tales, donde tengan más a mano la administración, más cerca, donde vean que la calidad de vida no consiste en consumir más sino en compartir colectivamente mayores cotas de bienestar y en mejorar la convivencia y sociabilidad usando los recursos racionalmente con el horizonte de garantizar a las generaciones futuras un marco de ciudades habitables.

Desde esta visión de las cosas y en la creencia de que el ámbito local del municipio es fuente de caminar democrático y sostén fundamental del Estado, **las asociaciones de vecinos** abordamos este *Cuaderno para el Gobierno de nuestras ciudades* y lo hacemos llegar al mundo asociado y a los ciudadanos con el fin de recuperar la utopía como el motor de diálogo y de ilusión de futuro. También en el convencimiento de que la administración local y los ciudadanos, en conjunto, son el marco adecuado

para renovar un pacto que haga posible el desarrollo sostenible de nuestro hábitat, de **las ciudades que queremos.**

## **CIUDADES HUMANAS, SOLIDARIAS, VERTEBRADAS Y SEGURAS**

### **Ciudades Humanas**

En las ciudades deben darse aquellos valores que las hagan dirigidas las políticas. Por tanto, queremos unas ciudades donde las personas sean más iguales en derechos y en deberes, donde se cumpla el principio de igualdad de oportunidades, donde los ciudadanos sean libre, solidarios, tolerante, donde se respeten los derechos humanos y donde la honradez se ponga a prueba de cualquier tentación.

Las ciudades deben configurarse accesibles a todos: a las personas que vienen de fuera en busca de una vida mejor, a las personas con discapacidades que buscan el discurrir por la ciudad sin obstáculos, a las personas que quieren vivir en un ambiente sano y saludable; en definitiva, deben formar un verdadero desarrollo humano para sus habitantes.

Es evidente que en la apropiación del espacio público urbano no todos los ciudadanos rentabilizan igual ese derecho teórico de la ciudad para los ciudadanos. Los niños, las mujeres y los ancianos, al margen de su condición social, tienen en la realidad cotidiana del uso del espacio público urbano, problemas añadidos en el uso del espacio, hasta el punto de que, sobre todo en el caso de los niños, su espacio en la ciudad se ve reducido al espacio de la vivienda o a reductos en parques o algunos equipamientos específicos. Las calles, las aceras, los paseos, las plazas, los jardines, el mobiliario urbano incluido, impiden generalmente el que estos sectores sociales ejerzan al 100%, o al menos en igual medida que el resto de ciudadanos, su derecho al ejercicio de la libertad de uso del espacio.

### **Ciudades solidarias**

Las ciudades que aspiran a garantizar la calidad de vida de sus habitantes en los parámetros que las asociaciones de vecinos proponemos deben ser solidarias. En primer lugar, porque representa un importante gasto social que debe ser cubierto con impuestos; en segundo lugar, exige asimismo intervenir en procesos de lucha contra el desempleo, la pobreza y la exclusión social y, en tercer lugar, porque la calidad de vida no se da, se conquista y por tanto exige una participación activa de la ciudadanía. Así mismo, el futuro de nuestras ciudades pasa por que sean solidarias con los habitantes de otras ciudades del Tercer Mundo, que tienen dificultades debido a causas sociopolíticas que les impiden progresar.

### **Ciudades vertebradas**

La vertebración que queremos se asienta en una red de ciudadanos que participe en todos los ámbitos de la gestión cotidiana de lo público. El reparto de infraestructuras sociales, culturales y de servicios básicos, y la accesibilidad a los mismos, contribuye a equilibrar la ciudad y por ende la calidad de vida de sus habitantes.

### **Ciudades**

La seguridad debe asentarse sobre la convivencia tolerante, sobre el tejido social

## Seguras

solidario que dé cabida a la prevención y a la reinserción, sobre el respeto a las leyes y sobre la defensa de los ciudadanos contra el despotismo y la arbitrariedad del más fuerte.

## Propuestas

- |  |  |
|--|--|
| Código Ético                             | 1. Redacción de un Código Ético entre los partidos políticos con la finalidad de acercar sus programas, su gestión de gobierno o su función de oposición a los ciudadanos. El Código debería recoger la idea de gobernar por consenso, acercando posturas entre el gobierno, la oposición y los movimientos ciudadanos.  |
| Carta de Acogida                         | 2. Elaboración de una Carta de Acogida para la población inmigrante en la que se establezcan fórmulas de representatividad en el consistorio y proponga la necesaria reforma constitucional para que todos los residentes extranjeros con más de un año en España puedan ejercer el derecho de sufragio, sin tener en cuenta su procedencia o los acuerdos bilaterales entre su país de origen y España.   |
| Ciudad sin Barreras                      | 3. Programa general de eliminación de barreras arquitectónicas que impiden disfrutar de nuestras ciudades a los discapacitados físicos y elaboración de un programa general de accesibilidad urbana: aumento del tiempo de paso de peatones en los semáforos, elevación de los pasos de cebra al nivel de aceras, dotar de anchura suficiente a las aceras, privilegiar al peatón frente al automóvil, facilitar la accesibilidad a edificios públicos, a los transportes, a los espacios públicos y a los lugares de trabajo. |
| Ciudad para todos                        | 4. En el diseño del espacio urbano se tendrá en cuenta a los niños, a las madres de hogar (mujeres y hombres) y a las personas mayores: el espacio del juego será el más amplio posible para la infancia, incluyendo aceras y paseos; el mobiliario deberá adecuarse a estos colectivos; se impulsarán estudios de los recorridos más habituales que faciliten itinerarios peatonales para una mejor accesibilidad y habitabilidad.  |
| Ciudad sin coches                        | 5. Hay que pasar de la estrategia de la movilidad a la estrategia de la accesibilidad. Significa apostar por una planificación de las redes viarias de tal forma que éstas se reconfiguren pensando en la preferencia de uso del transporte público, de la bicicleta y de los espacios peatonalizados. Se debe apostar por el criterio global de reducir y pacificar el tráfico motorizado creando nuevos espacios de convivencia y coexistencia sobre todo en los entornos de los equipamientos.                              |
| Salario Social                           | 6. Elaboración de un plan general de Rentas Mínimas de Inserción que garantice un salario social para todas aquellas personas que tengan dificultades de supervivencia. El objetivo del plan debe ser siempre el de la inserción social y laboral. Debe abrirse un debate con las Administraciones Autonómicas para homogeneizar estos programas y evitar las desigualdades existentes.  |
| Cooperación Descentralizada              | 7. Fomento de campañas que favorezcan la cooperación internacional al desarrollo desde las capas populares: de colegio a colegio, de centro de salud a centro de salud, de administración a administración, de movimientos sociales a movimientos sociales, recuperando la vieja esencia de la solidaridad entre pueblos.  |
| Tejido asociativo para la gobernabilidad | 8. Fortalecer el tejido asociativo, facilitando el acceso del mismo a la gobernabilidad de la ciudad y poniendo en marcha el Consejo Interasociativo de la Ciudad, con una doble atribución: <ul style="list-style-type: none"><li>• La participación del mismo en la definición de los presupuestos y planes</li></ul>  |

estratégicos de la ciudad.

- La creación de una Oficina de Cooperación Asociativa que contemple:
  - La dotación anual de recursos económicos a las entidades ciudadanas.
  - La creación de un área de recursos formativos.
  - La creación de un área de recursos tecnológicos.

Seguridad  
Ciudadana

9. Promover y facilitar la corresponsabilización de los ciudadanos en la formulación de las políticas de seguridad y su posterior seguimiento a través de consejos de participación ciudadana. para ello deberían contemplarse varias iniciativas:

- Profundizar en la coordinación y cooperación entre los Cuerpos y Fuerzas de Seguridad, y de éstos con los ciudadanos y sus asociaciones.
- Acercar la justicia al ciudadano y agilizar su funcionamiento.
- Potenciar la policía de proximidad.
- Dotar de competencias suficientes y efectivas a los Consejos de Seguridad Ciudadana.

## CIUDADES PARTICIPADAS Y ADMINISTRADAS CERCANAMENTE

**Ciudades  
Participadas**

La ciudad es democracia: gobierno desde las necesidades y desde las opciones de la ciudadanía. Una ciudadanía activa, solidaria y responsable del modelo de gestión relacional que queremos. Una ciudadanía con objetivos comunes y medios para participar con independencia.

La comunicación y la información se configuran como elementos fundamentales para el fomento de la participación de la ciudadanía. En este sentido hay que hacer los esfuerzos necesarios para que la mera información pública se convierta en conocimiento y se puedan así, accionar los mecanismos de intervención de los ciudadanos, en un proceso de construcción de ciudadanía.

La cultura es, en las ciudades, un factor fundamental de desarrollo. Los municipios deben potenciar a los nuevos valores artísticos, generar una red cultural por distritos y fomentar en la calle como espacio cultura.

**Ciudades  
administradas  
cercanamente**

Las administraciones públicas son instrumentos al servicio de los ciudadanos. Así pues queremos que se acerque la administración al ciudadano siempre desde el principio de la subsidiariedad: los problemas se deben solucionar desde el ámbito más próximo posible al ciudadano.

Descentralización 10.

Trabajar en plazo hacia la descentralización municipal a partir de las siguientes propuestas:

- Descentralización de los recursos administrativos de las grandes

ciudades a través de oficinas únicas radicadas en las barriadas a razón de una por cada 25.000 a 50.000 habitantes, según las características físicas y sociodemográficas del barrio o ciudad.

- Descentralización política ofreciendo a la población la posibilidad de la doble elección: del partido en la ciudad y de la persona en el distrito.
- Instauración de la figura del mediador de barrio que intervendría en asuntos menores como: conflictos entre la administración local y el ciudadano, pequeños robos, destrucción de mobiliario urbano, conflictos entre comercios y ciudadanos y entre distintas asociaciones, entre otros.

- |                             |   |
|-----------------------------|---|
| Gestión Social              | 11. Participación de las entidades sociales y de defensa de los consumidores en la gestión y planificación de equipamientos, infraestructuras y servicios de carácter público. Se deben promover la creación de órganos desconcentrados y descentralizados para la gestión ser servicios (patronatos, institutos, empresas municipales, etc.) y en sus juntas rectoras deben estar los representantes de las entidades ciudadanas, sindicatos y usuarios, con voz y voto. Donde la gestión la realice directamente la concejalía correspondiente deben existir consejos u órganos de participación que obligatoriamente dictaminen sobre la Programación y la Memoria de Evaluación, a partir de indicadores de seguimiento que faciliten la elaboración de los dictámenes. |
| Nuevas formas de participar | 12. Participación de los ciudadanos a través de los Consejos Sectoriales de los Ayuntamientos y de las entidades más representativas de las ciudades en la elaboración de los presupuestos anuales y las planificaciones estratégicas de las ciudades. Los ayuntamientos deberán fortalecer el tejido social favoreciendo de forma efectiva la participación en la vida social, cultura, económica y política de la ciudad.   |
| Referéndum municipal        | 13. Abrir la consulta pública en los barrios y ciudades a partir de la incitativa de los representantes políticos y de la iniciativa ciudadana, cuando ésta sea del 10% de la población total censada.  |
| Consejos de Participación   | 14. Institucionalizar los órganos territoriales y sectoriales de representación: de seguridad, de cultura, de participación, etc. Recogemos la propuesta de la Carta Municipal de Barcelona sobre el Consejo de Justicia Municipal, como una de los elementos más innovadores de acercamiento de la justicia al ciudadano.  |
| Políticas sectoriales       | 15. Sabedores de que hay sectores de la población que tienen más dificultades en la resolución de sus problemas se deben favorecer políticas de discriminación positiva en favor de los jóvenes, las mujeres y los ancianos. Los dos primeros sectores en cuanto a su acceso al mercado de trabajo, y todos en cuanto a su necesaria incorporación a la gobernabilidad de la ciudad. Para ellos establecerán mecanismos de participación a través de planes integrales que intervengan en los planos formativos, de inserción laboral y de participación a través de Consejos Sectoriales respectivos.  |
| Comunicación e información  | 16. Elaboración de nuevas propuestas de comunicación al servicio de la ciudadanía: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Información individualizada, con garantías para el ciudadano de las grandes líneas de acción del municipio.</li> <li>• Información sectorial dirigida desde los Consejos de Participación hacia los colectivos que pueden tener opinión.</li> <li>• Información territorializada, hacia ciudadanos que deben tener conocimientos de las acciones más cercanas que se dan en su barrio.</li> <li>• Fomento de las nuevas tecnologías de la información entre las</li> </ul>  |

administraciones y las entidades asociativas y fomento de los medios de comunicación locales: televisión, radio, prensa y nuevas tecnologías.

- |   |  |
|---|--|
| Ciudades impulsoras de cultura          | 17. Es misión de los municipios apoyar, con recursos económicos, materiales y de personal, las iniciativas culturales que se dan en la ciudad. También lo es el organizar de forma equilibrada los equipamientos e infraestructuras culturales, velar por el patrimonio cultural e impulsar políticas tendentes a proporcionar actividades culturales de calidad en los barrios. |
| Ventanilla única para Servicios Básicos | 18. Acuerdo entre el Municipio y los suministradores básicos de servicios para el establecimiento de una ventanilla única de atención a los ciudadanos en lo referente a los consumos de agua, teléfono, electricidad y gas.   |

## CIUDADES CON MEJORA DE LA CALIDAD DE VIDA

### Ciudades con calidad de vida

Las ciudades tienen que garantizar un grado de prestaciones que garanticen el acceso a la plena ciudadanía: a la salud, a la educación, a las pensiones, al consumo racional de bienes y de servicios, a la igualdad de oportunidades sin distinción de razas, creencias, sexo o edad, a la cultura y al ocio, a la calle, a la vivienda, al transporte y a la participación activa en el devenir de la ciudad.

El bienestar social se plasma en la vida diaria de los municipios. La vulnerabilidad de los barrios viene determinada por la falta de empleo o la precariedad de éste, las dificultades de acceso a la vivienda, las malas comunicaciones, el fracaso escolar, la falta de red sanitaria, la no existencia de recursos culturales.

Los ayuntamientos, igualmente, deben erigirse en garantes de la defensa de la ciudadanía frente a la dinámica del mercado. Por esta razón, debemos abogar por que los servicios esenciales de la ciudad sigan dependiendo del municipio y no de políticas de privatización, contrarias a la calidad del servicio.

- |                     |   |
|---------------------|---|
| Empleo              | 19. Redacción de un Código Ético entre los partidos políticos con la finalidad de acercar sus programas, su gestión de gobierno o su función de oposición a los ciudadanos. El Código debería recoger la idea de gobernar por consenso, acercando posturas entre el gobierno, la oposición y los movimientos ciudadanos.  |
|                     | 20. Elaboración de una Carta de Acogida para la población inmigrante en la que se establezcan fórmulas de representatividad en el consistorio y proponga la reforma constitucional para que todos los residentes extranjeros con más de un año en España puedan ejercer el derecho de sufragio, sin tener en cuenta su procedencia o los acuerdos bilaterales entre su país de origen y España. |
| Salud               | 21. Apostar decididamente por el carácter público del servicio de salud y completar el mapa sanitario de centros de salud de atención primaria. Igualmente implementar estrategias de implicación de los ciudadanos en planes de salud comunitaria.   |
| Educación y fracaso | 22. El fracaso escolar es una realidad dramática que condicionará el futuro de nuestra sociedad. Se debe establecer la necesidad urgente de establecer un plan de choque  |

- escolar -conjuntamente con las Comunidades Autónomas y la Administración Central- para dotar de mayores y mejores recursos a aquellas zonas en donde el índice de fracaso escolar destaque o empiece a despuntar.
- Marginación 23. Elaboración de un Plan de Acción Integral -de carácter y gestión local- contra la Marginalidad consensuado con los gobiernos autonómicos y central.
- Suelo 24. Función social y equilibrador del suelo. Deben darse las suficientes competencias y recursos municipales para la recuperación de la ciudad existente y romper así los esquemas desarrollistas que atentan claramente contra la sostenibilidad urbana. En este sentido sería necesario conformar un patrimonio público de suelo en el que los ciudadanos puedan participar sobre su destino.
- Derecho a la vivienda 25. Garantizar desde los consistorios el derecho a la vivienda de sus vecinos, disponiendo una oferta por barrios diversificada en cuanto a tipologías y superficies, y sobre todo una oferta en alquiler suficiente directa y otra en convenio con las diferentes administraciones públicas.
- Tribunal Arbitral de Consumo 26. Potenciar los Tribunales Arbitrales de Consumo que diriman los conflictos entre comerciantes y consumidores.
- Comercio de proximidad 27. Potenciar el pequeño comercio de proximidad procurando su mayor calidad y potenciando su capacidad vertebradora.

## CIUDADES SOSTENIBLES

### Ciudades Sostenibles

Es necesario tender hacia sistemas económicos compatibles con el futuro de nuestras ciudades. Las nuevas formas de consumo y las nuevas actividades económicas deben plegarse a la sostenibilidad urbana.

Ciudades que fomenten la convivencia y la salud, que afronten con firmeza la mejora del medio ambiente urbano: la contaminación atmosférica, acústica, lumínica, radioeléctrica, la calidad del agua y la gestión de los residuos sólidos urbanos.

La sostenibilidad de la ciudad que queremos apunta en una dirección, que es la de recuperar la ciudad existente, y no caer en la tentación del desarrollismo. La rehabilitación de las almendras centrales no deben quedarse en meras intervenciones cosméticas de la ciudad. Deben de ser eminentemente transformadoras, para recuperar la ciudad y los entornos de vida ciudadana.

La sostenibilidad exige apostar por el transporte público y por tanto hay que potenciar todos los sistemas que faciliten esta opción: billetes de consorcio, billetes-hora, carriles-buses urbanos y una satisfactoria red ferroviaria de trenes de cercanías que abarque todo el área metropolitana.

### Propuestas

- Consumo 28. Puesta en marcha de campañas activas y dinamizadoras que favorezcan la

- |                                    |  |
|------------------------------------|--|
| racional                           | consumo racional, evitando el despilfarro, y contando con instrumentos adecuados para la efectiva defensa del consumidor.  |
| Energías<br>limpias                | 29. Favorecimiento de leyes que prioricen la elección de proyectos de utilización de energías no contaminantes en la construcción de vivienda pública y privada, en las intervenciones de rehabilitación, así como en el rediseño territorial de la actividad industrial. Igualmente, adopción de medidas de reducción de la contaminación lumínica y planes municipales de alumbrado eficiente.   |
| Agua                               | 30. Normalización de las tarifas del agua para que se refleje el coste social de las mismas, contribuyendo así a no desperdiciar un recurso básico. Se deberán instalar contadores individuales en todas las viviendas con el objetivo de fomentar un uso eficaz.  |
| Residuos<br>Sólidos<br>Urbanos     | 31. La recogida selectiva de residuos debe ser obligatoria en todos los municipios, independientemente de su tamaño demográfico. La política de reducción de residuos es un elemento clave, así como la progresiva sustitución de sustancias y compuestos tóxicos y no reutilizables, y la disminución de los envases de un solo uso.  |
| Gestión<br>integral de<br>residuos | 32. En las operaciones de tratamiento de residuos hay que adoptar la jerarquía propuesta por la Unión Europea, fundamentada en la prevención en la generación de residuos, la reutilización y el reciclaje, la incineración y el vertido. Éstas dos últimas, que son operaciones de carácter finalista, deben ser las últimas en ser adoptadas dentro de una gestión integral de residuos.   |
| Contaminación                      | 33. Reducir la contaminación acústica, atmosférica y lumínica. Orientarse a objetivos de rebajar los niveles de emisiones, adoptar medidas de reducción: limitación y pacificación del tráfico urbano, peatonalización de los centros históricos, favorecer transportes colectivos no contaminantes, uso de la bicicleta. Y medidas estrictas de vigilancia y control: limitación para industrias, reducción de fuentes de contaminación, sustitución de calderas obsoletas e información y publicidad de los infractores. |

La aceptación de la Carta Ciudadana conduce a crear un órgano de seguimiento de la misma por parte de los Partidos -estén en el Gobierno o la oposición- y de las Asociaciones de Vecinos. Podrán participar igualmente otros colectivos o personas que previamente acuerden los firmantes de la Carta.

[\[Volver al menú de "Participación Ciudadana"\]](#)



# **COMO CONSTRUIR LA VISION DE UN MUNICIPIO**

---

## **LA VISION DEL MUNICIPIO**

La visión de un Municipio es la imagen-objetivo a manera de un sueño promovido por líderes y compartidos por la comunidad de lo que se pretende llegue a ser un Municipio en el futuro en cuanto a los esquemas de bienestar que alcanzarán sus habitantes.

## **EJES DE TRABAJO**

Al igual que la visión para una propuesta de Plan de Nación, la visión para la propuesta de un Plan de Municipio, se puede estructurar en cinco ejes, que surjan del diagnóstico del estado actual del municipio urgidos o motivados por la necesidad de emprender acciones vitales y estratégicas para alcanzar los propósitos de desarrollo que todos los ciudadanos anhelan. De estos ejes a su vez, se deriva el siguiente marco lógico de estas acciones que tienen cabida en el marco de competencias y atribuciones de los gobiernos municipales:

### **A. Lucha contra la pobreza**

Desarrollo humano      a) Promover la alimentación básica, servicios de salud y medicinas y vivienda particularmente a sectores en condiciones de vulnerabilidad.  
b) Mejoramiento del aprovechamiento y acceso a los servicios educativos, particularmente a la niñez.

Reactivación de la Economía      Generar un proceso de crecimiento y estabilidad de la economía en condiciones de equidad distributiva.  
Crear condiciones para el desarrollo de la producción local.

### **B. Seguridad ciudadana, Sociedad y Justicia.**

Deuda social      a) Combate a la inseguridad ciudadana y a la violencia.  
.b) Combate a la corrupción, restablecer el marco de confianza ciudadana en la gestión pública municipal.  
c) Mejorar las condiciones de aplicación de regulaciones y ordenanzas actuando con sentido de justicia y ausente de condiciones de marginación.

### **C. Calidad en los servicios Municipales.**

a) Ampliar la cobertura de los servicios municipales  
b) Servir a los ciudadanos con eficiencia y con calidad

- c) Poner atención en cada detalle relacionado a los servicios municipales como derecho de los ciudadanos
- d) Promover la eficiencia, la sostenibilidad económica de los servicios municipales

**D. Gestión ambiental**

- a) Administración racional de los recursos naturales.
- b) Hacer gestión apropiada de los riesgos ambientales
- c) Establecer la regulación ambiental sobre contaminación.

**E. Comunidad y Gobierno**

- a) Fortalecer la democracia y participación ciudadana.
  - b) Establecer un modelo de Municipio moderno, destacando sus funciones eficientes de articulador, gestor, regulador y garante de las acciones sociales.
  - c) Promover la autoestima, el orgullo, la solidaridad y el sentido de orgullo en la comunidad
  - d) Dar vigencia a un marco de valores sociales, cívicos, culturales, morales, cultura de familia y comunidad.
- 

**NOTA:**

Las condiciones claves para realizar la visión de futuro se basan en que todas las acciones son compartidas

Liderazgo compartido.

Trabajo compartido

Responsabilidades compartidas

Beneficios compartidos

*La clave se radica siempre en la participación ciudadana*

# ***NUEVO ENFOQUE DE LA PLANIFICACION MUNICIPAL.***

*(estratégica y sostenible)*

## **EVOLUCION DE LA PLANIFICACION MUNICIPAL.**

El fortalecimiento de los modelos de Estado de Derecho, los avances de la democracia y la consecuente prevalencia de la sociedad civil, pero particularmente el proceso de globalización de la economía como resultado de la desaparición de los bloques ideológicos han traído consigo una corriente de revisión del concepto de planificación municipal.

Este concepto de trabajo más dinámico, más participativo y sobre todo más gerenciado es el resultado de los requerimientos siguientes:

- Las demandas más exigentes de la sociedad civil por gobiernos mas eficientes, mas democráticos, más participativos, mas tecnocráticos y gerenciados.
- La necesidad de adaptarse a un mundo de tecnología cambiante de alta producción/consumo.
- La necesaria aplicación de estrategias para maximisar el uso de los recursos y generar de esta forma eficiencia competitiva.
- La obligada formación de bloques y alianzas hacia lo nacional y lo internacional para fortalecer modelos de desarrollo socio-económico.
- La necesidad de los gobiernos centrales/locales de contar con un fuerte liderazgo que les permita armonizar y compensar desequilibrios sociales.
- Obviamente la necesidad de renovar el modelo administrativo el Estado para adecuarlo no solo a la corriente de descentralización que es un vehículo asociado al fenómeno de la época, pero también para generar la respuesta interna de desarrollo hacia los municipios más desprotegidos del país.

## **CARACTERISTICAS DE LA PLANIFICACION ACTUAL.**

Se pueden apreciar las siguientes circunstancias en la planificación municipal que se ejecuta en nuestro país:

- a) No existe una adecuada comprensión del concepto planificación municipal a manera de un modelo moderno, evolucionado y acondicionado a las nuevas circunstancias de la Ley Municipal, pero particularmente a los requerimientos del manejo dinámico que requiere la generación del desarrollo socio-económico de los municipios.
- b) En los casos donde se puede afirmar que se realiza alguna forma de planificación, ésta se hace bajo un enfoque parcial, connotadamente unilateral por parte de las autoridades municipales, con una visión muy cortoplacista y consecuentemente sin hacer previsión de objetivos integrales de desarrollo a corto, mediano o largo plazo.
- c) Practicamente no se han establecido políticas que vinculen al municipio en los esquemas de desarrollo económico o de vincular a las autoridades municipales con los agentes de la comunidad asociados al desarrollo económico. En este sentido se expresa claramente el desequilibrio en los enfoques de la planificación municipal.
- d) En la contextualidad de la planificación, la misma se orienta fuertemente a la gestión social de asistencia o por lo menos conlleva una fuerte dosis de subsidios en la entrega de obras o en la prestación de servicios.
- e) La planificación en el orden físico comprende substancialmente un marco de ordenamientos entre los cuales se destaca el referente al uso del suelo y la emisión de ordenanzas de ornato, ambientales y control de actividades mercantiles.
- f) No se ha buscado establecer relaciones o imágenes de convergencia entre las acciones privadas y públicas o entre los planes y presupuestos del sector privado y del sector público municipal; consiguientemente no se ha logrado establecer una vinculación entre el concepto de planificación municipal y participación ciudadana o comunitaria.
- g) Los esquemas de participación ciudadana no se han enfocado abiertamente para ser co-participes de la planificación municipal de tal forma que la ciudadanía en este proceso de promover el desarrollo no sólo aporte peticiones, sino compromisos de acción y recursos.
- h) No se ha tenido la visión de apreciar a la comunidad dividida en grupos de interés de distinta naturaleza (sociales, económicos sean estos intereses de orden privado o de orden público) y la perspectiva de los alcaldes de actuar como líderes y como agentes para armonizar, para equilibrar para aprovechar y para ordenar estos diferentes intereses de los grupos comunitarios. Este fenómeno parece tener un sesgo ideológico no evaluado.

## **EXPERIENCIAS CON LA PLANIFICACION ACTUAL.**

- a) Leve co-participación.

Con la leve excepción de la Municipalidad de San Pedro Sula que ha manejado una vinculación mas inmediata con el sector privado productivo, las demás municipalidades grandes, intermedias o pequeñas no han logrado establecer esquemas de co-participación amplios para promover el desarrollo en forma participativa y conjunta integrando y coordinando planes público/privados.

**b) Carga financiera futura generada por enfoques asistencialistas.**

En los municipios con fuertes acciones asistencialistas, tanto aquellas ejecutadas por ellos mismos, como por otras oficinas del gobierno central o de agencias e instituciones cooperantes se ha presentado recientemente el fenómeno de la insostenibilidad de las obras y proyectos como consecuencia.

Lo explicado en el párrafo anterior se debe a que en la ejecución de estos programas de asistencia, particularmente los del FHIS no se han llevado proyectos que generen capacidad económica, que pudiera ayudar a sustentar la sostenibilidad de las obras mediante el pago de los servicios prestados. Al final, las municipalidades incurrir en una nueva carga financiera para poder dar mantenimiento a las obras llevadas por estos programas de donación de proyectos.

**c) Ineficiencia en la asignación de recursos.**

No ha existido de parte de las Municipalidades la iniciativa de trasladar carga financiera de inversión al sector privado en la ejecución de proyectos que sin ningún riesgo para el Estado o el Municipio y bajo concesionamiento pueden ser manejados por inversionistas privados. La Municipalidad de San Pedro Sula ha hecho construcción de edificaciones deportivas que perfectamente pudieron haber sido hechas por inversionistas privados. Las flotas de vehiculos recolectores de basura siguen siendo carga financiera municipal.

## **PROMOCION DE UN NUEVO ENFOQUE DE LA PLANIFICACION MUNICIPAL.**

La Asociación de Municipios de Honduras ha planteado dentro de su Junta Directiva la necesidad de modernizar el modelo de planificación municipal que efectivamente conduzca al desarrollo integral de los municipios.

Este nuevo enfoque conlleva alcanzar los siguientes objetivos intermedios:

a) La planificación municipal será un proceso participativo que de cabida a todos los grupos de interés y agentes del desarrollo del municipio para orientar la planificación.

b) Las autoridades locales se convertirán en el líder del proceso para armonizar y equilibrar los diferentes intereses de los grupos.

c) La planificación comprenderá la armonización de planes y acciones del sector público y del sector privado.

## **ELEMENTOS IMPLICITOS EN LA PLANIFICACION MUNICIPAL.** (Estratégica y sostenible)

Se establecen como elementos básicos de la planificación municipal los siguientes:

- A. **COORDINACION/INTEGRACION PARA EL DESARROLLO.**
  - 1. Liderazgo del gobierno local para hacer convocatorias equilibradas y apropiadas hacia todos los sectores interesados en el proceso de desarrollo local.
  - 2. Conformación de estructuras mixtas para llevar a cabo el proceso. (Consejos, empresas técnicas, comités, etc.). Sacar la oficina de planificación de las municipalidades.
  - 3. Fortalecimiento de los esquemas de participación ciudadana no asistencialista. Establecer programas sociales con fundamentos justificados.
  
- B. **IDENTIFICACION Y VALORACION DE LOS INTERESES LOCALES Y SUS GRUPOS REPRESENTATIVOS.**
  - 1. Económicos de orden público y privado
  - 2. Sociales de orden público (padres de familia, patronatos, ambientalismo, derechos humanos, políticos, etc.) o privado (empresas mercantiles, inversionistas, etc.)
  
- C. **VALORACION ESTRATEGICA DE LOS RECURSOS Y POTENCIALIDADES.**
  - 1. Recursos naturales y técnicos.
  - 2. Valoración de las condiciones del entorno. (Ubicación con respecto a mercados, zonas de influencia económica, social, etc.)
  - 3. Valoración del potencial actual y modificable de los recursos humanos.
  
- D. **DEFINICION ESTRATEGICA DE PLANES**
  - 1. Planes de trabajo con consideración estratégica en cuanto a los recursos naturales.
  - 2. Planes de trabajo con consideración prioritaria en la formación y asignación de los recursos humanos.
  - 3. Consideración estratégica en cuanto a las condiciones del entorno. (condiciones

económicas y sociales dentro de áreas de influencia ya sea originadas o recibidas.

4. Valoración de riesgos. (análisis de la sostenibilidad)
5. Planificación del desarrollo de los recursos humanos.
6. Integración/coordinación de planes y presupuestos del sector público y privado.
7. Balancear los esquemas asistencialistas y desarrollistas para evitar la fractura de la armonía y justicia social.

#### E. MONTAJE DE LAS ESTRUCTURAS DE DIRECCION Y CONTROL.

1. Definición de la estructura organizativa mixta que tendrá la responsabilidad de llevar a cabo el proceso y de crear condiciones de información y seguimiento.
2. Actuar democráticamente en la conformación de equipos de trabajo.

### **NIVELES DE TRABAJO.**

Para alcanzar resultados de acuerdo a condiciones particulares de los Municipios, el modelo se plantea a tres niveles, así:

#### **NIVEL 1. CIUDADES GRANDES.** (Tegucigalpa y San Pedro Sula).

Concentración de estructuras y agentes de desarrollo, organización mas formal de la comunidad y definición mas precisa de intereses, mayor autonomía social y económica son las características básicas de estas ciudades a las cuales podemos agregar El Progreso, Choluteca, La Ceiba que también irradian influencia hacia ciudades y poblados vecinos.

El montaje del modelo y estructuras de planificación conforme las bases que se proponen involucraría esfuerzos para crear las condiciones de interacción entre el gobierno local y los grupos de interés.

Se han iniciado esfuerzos para promocionar entre miembros del sector privado con la voluntad de las Municipalidades las experiencias en planificación estratégica de ciudades como Barcelona, Quito y otras que han logrado éxitos notables en este sentido.

## **NIVEL 2. MUNICIPIOS INTERMEDIOS CON POTENCIALIDAD DE DESARROLLO ASOCIADA A CIUDADES DE INFLUENCIA.**

(Sabana Grande, Nacaome, Villanueva, Choloma, etc.)

La característica fundamental de este nivel es la dependencia gravitacional de ciudades grandes, la influencia positiva o negativa que pueden recoger, pero también la gran posibilidad de aprovechar la circunstancia gravitacional.

Deben estudiarse fenómenos como:

- a) Ciudades beneficiadas por Tegucigalpa: Sabana Grande, Valle de Angeles.
- b) Ciudades conurbadas, aborvidas por Tegucigalpa: Santa Lucía
- c) Ciudades debilitadas: Ojojona, Santa Ana que se han convertido en poblados dormitorios.

En este nivel la planificación municipal puede ser inducida luego del análisis de la dependencia gravitacional y de establecer condiciones favorables de este entorno o de cualquier condición de independencia que pudieran presentar o adquirir a futuro.

## **NIVEL 3. MUNICIPIOS AISLADOS.**

(Municipios muy rurales)

La característica fundamental de este nivel es su relativo aislamiento de centros urbanos mayores o de vías de comunicación troncales.

En este nivel la planificación se induciría para establecer planes sencillos que promuevan el desarrollo trabajando con elementos que lleven proyectos asistidos, pero procurando en todo caso introducir paralelamente elementos de desarrollo económico que produzcan un mejoramiento sostenido de los niveles de ingreso de las familias.

El problema de la sostenibilidad de los proyectos asistencialistas se presenta en estos Municipios, cuando no se han generado condiciones para que los propios beneficiados tengan capacidad para manejar el mantenimiento o pagar por la operación de las obras.

## **TRABAJOS A EJECUTARSE.**

### Trabajo general:

- a) Producción de los manuales o guías.
  - Para ciudades grandes.
  - Para ciudades intermedias gravitacionales
  - Para municipios/poblados aislado.

- b) Validación de los manuales o guías.
- c) Reproducción y edición de los manuales.

Trabajo de campo.

- a) Inducción al nuevo modelo de planificación municipal en los niveles políticos y decisionales del sector público y los grupos comunitarios.
  - En ciudades grandes
  - En ciudades intermedias gravitacionales
  - En poblados aislados.
- b) Capacitación sobre el uso y aplicación de los manuales.
  - En los tres niveles de planificación
- c) Seguimiento y evaluación de los procesos.
  - En los tres niveles de planificación.

Para la Asociación de Municipios de Honduras.

- a) Edición de material informativo sobre fortalecimiento de la democracia en esquemas no tradicionales de participación ciudadana y orientados a promover el desarrollo económico.
- b) Edición de material informativo sobre planificación estratégica en lo referente a aspectos de promoción de los modelos para divulgación general a manera de capacitación ciudadana.

## **BASES DE UN PLAN MUNICIPAL CON VISIÓN DE FUTURO Y ESPÍRITU DE COMUNIDAD**

### **Comunidad**

Sociedad natural de personas a las que la vinculación de territorio, origen histórico, cultura y costumbre, les une además comunidad de vida (problemas, retos, oportunidades, anhelos, etc.). Bajo la conciencia de que también comparten un destino común, al cual se ligan con sentido de pertenencia, interdependencia, de trabajo y compromiso solidario para alcanzar un horizonte más.

### **PRESENTACIÓN**

Las fuerzas vivas y autoridades del municipio, formulan las bases de un Plan Municipal con sentido de futuro como una propuesta que conlleva el más alto compromiso para alcanzar el desarrollo de la comunidad.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PLAN**

- Resolver problemas.
- Búsqueda de oportunidades
- La transformación del municipio
- Plantear una visión de futuro con realidad
- Ser plataforma de participación.
- Estimular retos y desafíos para todos.
- Fundamentar un pacto ciudadano.

## **PUNTO DE PARTIDA**

- Situación de problemas que no se pueden ocultar, negar o ignorar.
- Trayectoria de riesgos al bienestar que requieran visión participativa de análisis y de solución.
- Condiciones de pobreza estructural.
- Decadencia ambiental.
- Decaimiento social y económico.
- Bajos niveles de participación ciudadana real.

## **NUESTRA VISIÓN DE FUTURO**

- "Anhelamos un municipio en el que todos tengamos asegurada la satisfacción de nuestras necesidades básicas de: alimentación, atención médica, medicinas y vivienda.
- Una comunidad más productiva y educada, donde tengamos oportunidad justa de trabajar en un ambiente de expansión y estabilidad económica.
- Un municipio donde nos sintamos más seguros en nuestras vidas y nuestras pertenencias, una comunidad con justicia para todos, sin marginamiento y sin corrupción.
- Un municipio verde, que respete la naturaleza como el legado más grande que Dios nos ha dejado. Una comunidad consciente de que la gestión ambiental es una responsabilidad con las futuras generaciones.
- Una comunidad abierta, donde vivamos en armonía practicando una cultura de valores, de solidaridad y respeto mutuo.
- Un municipio digno y fuerte ante nuestro país, que sea la inspiración y el orgullo de todos sus habitantes. Un municipio con un mejor futuro para nosotros y para nuestros hijos."

## **SIGNIFICADO DE LA VISIÓN**

- Una comunidad en situación de bienestar.
- Un municipio con un gobierno eficiente.
- Una comunidad comprometida con el ambiente.
- Una comunidad integrada con familias fuertes.
- Un municipio agresivo.

## **EJES DE TRABAJO**

- Lucha contra la pobreza
- Seguridad, justicia.
- Gestión ambiental.
- Espíritu de comunidad y gobierno.

## **LUCHA CONTRA LA POBREZA**

- Buscar la seguridad alimentaria y abaratar suministros.
- Asegurar la asistencia médica/ hospitalaria y la provisión de medicamentos.
- Promover el mejoramiento mínimo de las viviendas de interés social.
- Mejorar las condiciones locales de la educación.

## **REACTIVACIÓN ECONÓMICA**

- Seleccionar aspectos claves de la producción local de mayor potencial para competir.
- Lograr apoyo para el sector de la pequeña y mediana industria.
- Desarrollo de la calidad y la excelencia.

## **SEGURIDAD CIUDADANA, SOCIEDAD Y JUSTICIA**

- Revisar y reconceptuar la función policial bajo el esquema "La seguridad es responsabilidad de todos".
- Reconceptuar la gestión de la familia como eje de la comunidad.
- Reconceptuar el combate a la corrupción.

## **GESTIÓN AMBIENTAL Y MANEJO DE RECURSOS NATURALES**

- Reconceptuar los programas de alivio y prevención de desastres.
- Establecer como prioridad el manejo del recurso hídrico.
- Fortalecer el marco de información del ambiente.

## **GOBIERNO Y COMUNIDAD**

- Establecer el marco de un municipio moderno como regulador, gestor, garante, facilitador, rector y ordenador en apoyo del desarrollo local.
- Un gobierno democrático que respeta a los ciudadanos.
- Ciudadanos que respetan y apoyan a su gobierno.

## **GOBIERNO Y NACIÓN**

- Establecer las bases de una cultura de valores, ética y estima social.
- Establecer las bases de actuación de los ciudadanos como buenos ciudadanos.
- Reconceptuar a la familia como eje de la comunidad.
- Desarrollar la conciencia y espíritu de comunidad.

## **FILOSOFÍA DE GOBIERNO**

### **Dios como arquitecto y guía del universo y de nuestros actos**

Promover intensamente el desarrollo fundamentado en la persona humana, su dignidad, su bienestar, sus valores, sus derechos y sus libertades.

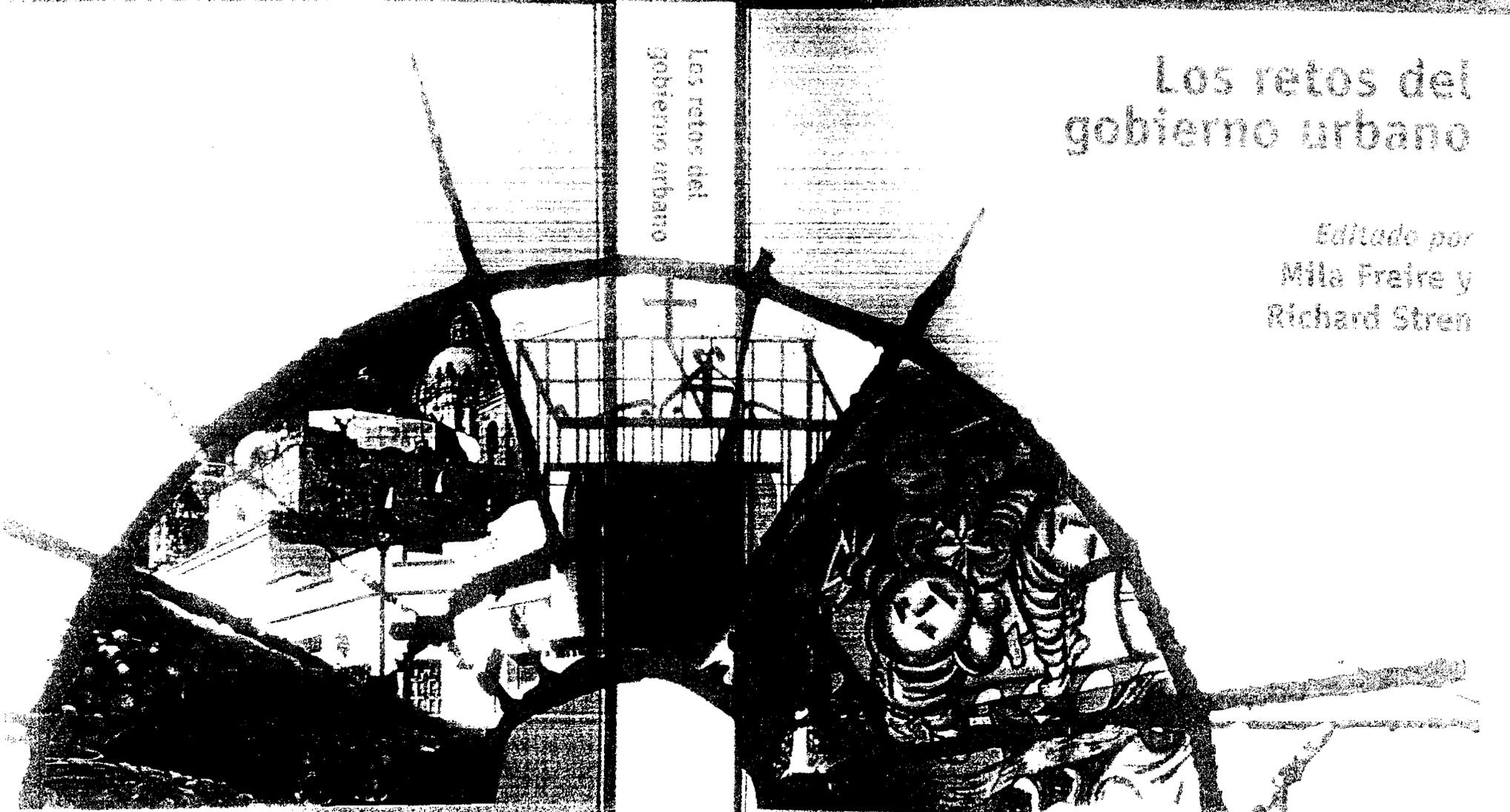
Fundamentar la paz social practicando el respeto mutuo del pensamiento y las ideas y la práctica de la justicia, solidaridad y la responsabilidad social.

Actuar con sentido y espíritu de comunidad.

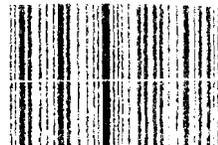
# Los retos del gobierno urbano

Editado por  
Mila Freire y  
Richard Stren

Los retos del  
gobierno urbano



ISBN 753638270-2



9 789586 822701



México, donde la industria se ha movido de la Zona Metropolitana hacia el norte, y donde la manufactura está creciendo rápidamente en las ciudades de la periferia, como Toluca, Querétaro y Puebla). Algo similar está ocurriendo en el Triángulo Central de la India entre Mumbai, Pune y Nasik. El prototipo podría ser el delta del Pearl River en el sur de China, donde las más grandes ciudades urbanas de servicios –Guanzhou y Shenzhen, y Hong Kong– se encuentran ubicadas en cada extremo, con ciudades industriales, poblados y villas entre ellas. Por supuesto que este patrón implica que ciudades más pequeñas pueden continuar su industrialización, mientras que la manufactura es de relevancia cada vez menor en la mayoría de las ciudades grandes. (Sin embargo, en casos relativamente raros, algunas de estas últimas han visto un rápido crecimiento industrial; por ejemplo, Dhaka ha agregado aproximadamente un millón de nuevos empleos en manufactura en las últimas dos décadas, y la ciudad de Ho Chi Minh ha experimentado un crecimiento comparable en la industria ligera de exportación).

### La ciudad de servicios

Los sectores de servicios se conceptualizan difícilmente y, por lo tanto, están mal contabilizados, lo que conduce a su subestimación. Sin embargo, casi todas las grandes ciudades en Europa y Norteamérica son centros de servicios. El cambio ha sido drástico –por ejemplo, Londres perdió 800.000 empleos en el área de manufactura en las dos décadas anteriores a 1980 pero, en el mismo período, alcanzó 800.000 puestos en finanzas y servicios a las empresas–. Aquí, también, el cambio es un cambio de fuerza de trabajo, de ingresos y consumo (y, por lo tanto, en comercio al menudeo y al mayoreo), de patrones de localización y movimiento. ¿De qué tipo de servicios se trata? A continuación, algunos ejemplos:

*Servicios financieros y a productores:* El crecimiento del sector financiero de las economías de ciudades grandes ha sido notable a medida que se han abierto los mercados de capitales, que los gobiernos han liberalizado las condiciones para inversiones extranjeras, desarrollado intercambios de valores, y privatizado funciones. Ha habido que reconstruir el distrito central de comercio para recibir estos desarrollos. Además, ha habido un aumento importante en los servicios a los negocios y fabricantes. En algunos casos, por ejemplo, en Lyon, esta manufactura de servicios se encuentra en una extensa región fuera de la ciudad. Hong Kong es un centro en decadencia para la manufactura, pero el elemento clave de su sector de servicios es la gestión de la logística para la industria manufacturera mundial –como lo ilustra el caso de Li y Fung (ver Recuadro 2.1).

#### Recuadro 2.1: Los servicios en Hong Kong

La firma de Li y Fung (de Hong Kong) es una amplia red de manufacturas en 23 países, con operaciones en varias partes del Sureste de Asia y también en Latinoamérica, Europa oriental, el Caribe y Mauritius. El señor Fung explica cómo funciona el sistema. Una compañía extranjera le presenta un producto modesto –por ejemplo, un bolígrafo, o un simple vestido– y le pide que indague en qué lugar puede fabricarse el producto al menor costo posible. La gente del señor Fung se dispone a buscar no sólo la fuente de empleo al menor costo, sino también un lugar a salvo de las restricciones comerciales de producción en China. Tomemos el simple vestido; el hilo puede tejerse en Corea, la tela tramarse en Taiwan, las cremalleras comprarse en Japón y el vestido es parcialmente acabado en China, antes de que pase por la línea final de costura en Indonesia. “Lo que hacemos es encontrar el mejor lugar para cada operación”, dice el señor Fung. “Al mismo tiempo, estamos alineando los factores de producción de manera que podamos recortar el tiempo de tres meses a cinco semanas”.

Li y Fung tiene una red de 7.500 proveedores regulares, que emplean un promedio a 200 trabajadores cada uno. En otras palabras, cerca de millón y medio de trabajadores dependen de alguna manera de esta firma (*The Economist* 1998, p. 20).

*Comercio:* El comercio y el manejo de bienes comerciales –de los gigantescos mercados al por mayor al vendedor ambulante y el ciclista que transporta mercancías probablemente el mayor empleador individual de los países en desarrollo y grandes ciudades, aunque, sorprendentemente, poco se conoce del sistema. Los centros de distribución nacional están íntimamente relacionados a las ciudades como puntos de enlace en el sistema de transporte, con depósitos y almacenes, centros de procesamiento relacionados (por ejemplo, molineras de harina y arroz, prensas de aceite) y sistemas de la banca y crédito. El extremo del sistema es vital para la calidad de vida en la ciudad, y para el turismo –incluso, algunas ciudades han desarrollado redes comerciales para incrementar el turismo, como lo han hecho Panamá, Singapur y Bahrein.

*Hoteles y restaurantes:* Aquí también, éstos son decisivos para la calidad de vida en la ciudad y para el turismo, un sector de alto crecimiento en los países en desarrollo en el futuro. Como el comercio, implican una fuente intensiva de trabajo y, por lo tanto, son importantes en cuanto al empleo y generación de ingresos para la ciudad.

*Industrias de información:* La “liberación” de los servicios de información, hecho posible por las comunicaciones vía satélite (y paralelamente a la “liberación” de la industria para que partes del proceso de fabricación de un producto puedan estar situadas en diferentes países) está produciendo una gran variedad de industrias urbanas de exportación en respuesta a las demandas de los países desarrollados:

- Entrada y procesamiento de información –pasajes aéreos y contabilidad (Barbados, Mumbai), registros legales y criminales (Ciudad Juárez, Manila), registros

## PREPARACIÓN DE UNA VISIÓN ECONÓMICA Y ESTRATÉGICA PARA UNA CIUDAD

*Nigel Harris*

La definición de la economía urbana se ha convertido en un componente vital de la administración de las ciudades. Esto ha surgido de dos procesos interrelacionados: “globalización” –la integración de economías nacionales formalmente separadas en un sistema económico individual que ha cambiado los patrones de especialización local, incentivada por el intercambio y los flujos de capital; y la descentralización– la tendencia del gobierno nacional en delegar responsabilidades y poderes a sectores subnacionales de gobierno.

Los administradores urbanos necesitan estar mucho más al tanto de las fuerzas y las debilidades económicas de su ciudad, de los peligros de los sectores en decadencia y de las oportunidades de los sectores de alto crecimiento, todo esto para contribuir a los cambios estructurales y minimizar los daños sociales. Puesto que la estructura cambiante de la economía es el producto de la integración a un sistema internacional, los administradores también tienen que estar pendientes de las implicaciones de los cambios internacionales en sus ciudades, por ejemplo, las implicaciones de un área de libre comercio para las Américas, del Mercosur o acuerdos bilaterales de comercio (como entre Chile y México o Colombia y México), o de innovaciones realizadas en otras ciudades que afecten los patrones de producción o exportación, y que podrían proporcionar oportunidades para la ciudad.

La ciudad es el componente a la vez más productivo y más dinámico de la economía territorial. Por lo tanto, el cambio –en resultados, fuerza de trabajo y en la distribución territorial de la actividad– sumado al crecimiento económico, es muy rápido. Para poder aprovechar estos procesos se requiere de una economía flexible, capaz de reaccionar rápidamente a las oportunidades y los peligros, una economía en la que, por ejemplo, las autoridades públicas, la gente de negocios y demás actores en la ciudad trabajen en estrecha colaboración. Las medidas de flexibilidad económica son difíciles de identificar<sup>1</sup> (aunque regulaciones públicas rígidas suelen representar un impedimento a la flexibilidad), pero el resultado puede verse en las ciudades –por

<sup>1</sup> Un economista de Turquía describió el aumento de la capacidad de respuesta de la economía turca (nacional) bajo el impacto de las reformas económicas de la siguiente manera: “Al gobierno le tomó seis años para reaccionar al primer incremento de los precios del petróleo, alrededor de seis meses para la gran crisis financiera de 1983, seis semanas para la crisis cambiaria de 1987, seis días para la Guerra del Golfo en 1990 y ahora seis horas para los grandes cambios externos”.

ejemplo, en la capacidad de Hong Kong en la última mitad del siglo para industrializarse y desindustrializarse sin que hubiera desempleo significativo o negligencia urbana.

Si el elevado crecimiento implica una constante y rápida reestructuración, aunque en una base incremental, la recesión es la prueba más dolorosa de la capacidad de supervivencia de la ciudad –la prueba de su liderazgo y administración–. Las viejas ciudades industriales de Europa y Norteamérica en los años 70 y 80 ilustran dolorosamente los costos del fracaso con elevadas tasas de desempleo y decadencia de los barrios pobres, problemas que, en los casos peores, aún no han sido resueltos. Las tendencias nacionales son poderosas y difíciles de contrarrestar, pero las reacciones de las ciudades frente al declive económico son muy variables, y un factor de esa variación es el liderazgo local.

La apertura de las economías nacionales parece haber estado acompañada por una “informalidad” creciente –o sea que una parte cada vez mayor de la economía urbana puede haber escapado a las estadísticas–. Con frecuencia, los sectores que han desaparecido se encuentran entre los más nuevos y más dinámicos, de manera que tienen un efecto exagerado en la idea de la dirección que toma la ciudad. Tomemos, por ejemplo, la industria textil de Mumbai (Bombay), históricamente localizada en el centro de la ciudad. El empleo ha disminuido de 250.000, hace dos décadas y media a 50.000. Pero la industria en la periferia del área metropolitana, que no se ha registrado estadísticamente, ha crecido en paralelo, agregando quizás 150.000 empleos. El tipo de *output* ha cambiado, como lo han hecho la fuerza de trabajo y sus ingresos, así como la localización; pero lo más importante es que no ha sido contabilizado. Algunos opinan que entre 30 y 60 por ciento de las economías de Kiev y Lima no se han registrado. Todas las estrategias para una ciudad deben tener en mente la base inadvertida de este iceberg de economía informal. Con el tiempo, los buenos administradores urbanos –funcionarios, gente de negocios, funcionarios de la unión de comercio, ONG– pueden darse una buena idea de lo que no se ha contabilizado, aun si no puedan cuantificarlo fácilmente; pero, a corto plazo, los modelos que se desarrollan para el futuro de la ciudad deben ser calificados por lo que no sabemos.

### ¿QUÉ NECESITAMOS SABER ACERCA DE LAS TENDENCIAS Y LAS ECONOMÍAS DE LAS CIUDADES?

#### La ciudad desindustrializada

Después de una larga e histórica asociación entre lo urbano y lo industrial, la industria manufacturera tiende a relocalizarse fuera de las ciudades. Esto puede ocurrir ya sea completamente (como sucedió en Accra y Santiago de Chile), o como parte del desarrollo de regiones industriales mucho más grandes (como en el valle central de

médicos (Barbados), catálogos de bibliotecas, transacciones de bienes raíces (Shenzhen); es posible que en el futuro muchas otras series estadísticas de países desarrollados, tales como los censos de población e industriales, y las cuentas nacionales, sean entradas y procesadas en ciudades de países en desarrollo;

- La programación de software para compañías en Europa y Norteamérica: hoy en día existen muchos centros de este tipo en Asia y Latinoamérica; se han identificado 12 en la India, aunque muchas de éstas no se dedican a las exportaciones; las dos más conocidas son Bangalore y Mumbai;
- Impresión y publicación, hoy en día importantes, por ejemplo, en Bogotá y Hong Kong.

**Turismo:** El turismo se está volviendo importante en muchas ciudades, ya sea como destinos finales o puntos de tránsito en el sistema de transporte. Reúne muchos de los sectores anteriores—comercio, hoteles, y restaurantes—y algunos que veremos más adelante. Una vez más, este sector implica intensa concentración de empleo, con implicaciones significativas para la agricultura y la manufactura. Sin embargo, el turismo requiere de una ciudad bien ordenada, segura, limpia y saludable; es decir, la calidad de vida en la ciudad es fundamental para su capacidad de obtener ingresos del turismo.

**Los "no-comerciales que se tornan comerciales":** Se trata de una serie de servicios, a menudo tradicionalmente relacionados íntimamente a los servicios públicos gratuitos para consumo local, que también pueden convertirse en industrias comerciales de exportación:

- **Servicios de salud** (incluyendo hospitales y clínicas, casas de convalecencia y retiro, farmacias, y servicios paramédicos; algunas veces, respaldados por hospitales de docencia e investigación, facultades médicas universitarias, etc.). Se prevé que la demanda se incrementará de manera continua en este sector, debido a que la población de los países desarrollados, seguidos muy de cerca por los países recientemente industrializados (*Newly Industrialized Countries, NIC*), envejece y la proporción de población activa disminuye. Ya, en las circunstancias especiales de la frontera de los Estados Unidos con México, se han desarrollado de manera significativa los servicios médicos mexicanos para los americanos (especialmente el número creciente de personas de edad que pasan el invierno en el sur. Hay otros centros más especializados—por ejemplo, Bogotá y Barcelona (para cirugía de los ojos), Singapur, etc.—, así como centros en los países desarrollados para consumidores de recursos elevados (como La Joya, Londres, Zurich, Viena).
- **Educación universitaria** (y en algunos lugares, educación secundaria). El número de estudiantes inscritos, y el personal, en las universidades y colegios hacen de estas ciudades un componente significativo de los mercados de consumo con importantes efectos multiplicadores en el consumo y el transporte. Por ejemplo, El

Cairo tiene posiblemente 500.000 estudiantes en instituciones educativas públicas y privadas (muchos de ellos provenientes de otros países árabes o de otras partes, que generan ingresos de exportación). De la misma manera, la mayoría de las ciudades de Latinoamérica son centros estudiantiles importantes; la Ciudad de México probablemente rebasa a El Cairo en cifras. El Norte de Chipre ha desarrollado una estrategia deliberada de exportación basada en la creación de cinco universidades de habla inglesa para atraer estudiantes de Turquía, el Medio Oriente y el Sur de Asia.

- **Cultura y deportes:** Ciertas ciudades han comenzado a desarrollar deliberadamente instalaciones culturales y deportivas como elementos de una estrategia de exportación para atraer tanto a turistas comunes como a aquellos que los visitan con propósitos especiales (por ejemplo, ejecutivos que van a trabajar temporalmente en el sector financiero u otros, participantes a convenciones de negocios, etc.). A principios de los años 90, el empleo en la prestación de actividades culturales en Londres se estimaba en 215.999, lo cual no era insignificante para un sector de la economía. La expansión de las actividades culturales urbanas también se ha intensificado por la "festivalización", es decir, la celebración de ocasiones especiales para atraer consumidores—importantes festivales internacionales de teatro, cine o música, fiestas o ceremonias tradicionales, eventos de conmemoración—. Algo similar ocurre con las competencias deportivas internacionales. La experiencia de Barcelona en la explotación de la oportunidad de los Juegos Olímpicos de 1992 es bien conocida.

**Transporte:** Una economía globalizada implica que una proporción creciente del *output* local se mueve, según se comercializa a nivel internacional; y que la proporción creciente de la población mundial (tanto consumidores como proveedores de servicios) también es móvil internacionalmente. Puesto que las ciudades suelen ser los grandes puntos de enlace en el sistema de transporte—entre mar, aire, ferrocarril, y carretera—tanto la economía globalizada como la prosperidad de la ciudad dependen de la infraestructura urbana y su administración diaria. Se han canalizado inversiones importantes en nuevos aeropuertos (y, particularmente en el futuro, el sector en elevado crecimiento del transporte y flete) y en la *containerización* de los puertos, sin que necesariamente se hayan mejorado los sistemas de carreteras y ferrocarriles—y con frecuencia la administración del transporte es tan deficiente que se pierde la mitad del beneficio de estas inversiones—. Los altos costos del sistema de transporte pueden eliminar cualquier ventaja comparativa que un país pueda tener en exportaciones particulares. Además, la modernización de los puertos usualmente implica la relocalización de los almacenes fuera de las viejas áreas de muelles del centro de la ciudad, abriendo áreas centrales de terrenos abandonados para que sean desarrolladas nuevamente (lo mismo también sucede con los terrenos de vías férreas del centro de la ciudad), proporcionando en cierta forma a la ciudad instrumentos para desarro-

llar nuevas funciones económicas (hoy en día son bien conocidos algunos de estos modelos de nuevos desarrollos, como los de Barcelona, Cape Town, Yokohama, Londres, Sydney y Nueva York).

Muchos de estos sectores de servicio se refuerzan mutuamente; por ejemplo, las actividades financieras de Nueva York se ven reforzadas por la vigorosa vida cultural de la ciudad que los financieros pueden disfrutar después del trabajo. Lyon ha empleado sus universidades para crear una sección universitaria, una *Rive Gauche* de pequeños teatros, galerías, y restaurantes centrados en el turismo. Otras ciudades han tratado de utilizar sus universidades como bases para parques de ciencia, ubicándolas cerca de aeropuertos e intersecciones de autopistas.

Sin embargo, una condición económica previa para el desarrollo de una ciudad de servicios funcional es una calidad de vida apropiada, con una ciudad limpia, segura, y bella, sin mayores riesgos ambientales o una terrible congestión del transporte. Pocas ciudades han obtenido buenos resultados en este sentido, y algunas tienen resultados pésimos—el sistema de transporte de Bangkok ahora es notoriamente un factor disuasivo para los visitantes. Los turistas que visitan la Ciudad de México para ver los volcanes, o Santiago de Chile para ver los Andes, estarán decepcionados, debido a que la contaminación causada por el tráfico oculta una ventaja comparativa clave la mayoría del año. El turismo médico no podrá funcionar si los pacientes son afectados por agua contaminada; el turismo cultural puede ser destruido por una seguridad deficiente. De esa manera, la vieja agenda de la prestación de servicios municipales se convierte hoy en día en una condición para el éxito de la nueva economía de la ciudad.

A un nivel desagregado, cada ciudad es única, y es en este nivel donde ocurren las innovaciones que finalmente transforman la ciudad. Esto implica una relación única con la economía mundial, una forma histórica y física única, y una herencia única de capital humano, la clave del crecimiento económico. Los administradores de la ciudad corren gran peligro de cometer errores si toman por ejemplo un modelo estándar de economía de la ciudad (como dan fe las numerosas zonas industriales vacías alrededor del mundo), en lugar de tratar de entender la cantidad y calidad únicas de atributos de los que cada ciudad puede sacar una verdadera ventaja competitiva. No obstante, los administradores de la ciudad a menudo no conocen su ciudad—no han identificado sus fortalezas y debilidades.

#### ¿QUÉ NECESITAMOS CONOCER ACERCA DE LA ECONOMÍA DE LAS CIUDADES?

La estructura económica de las ciudades cambia continuamente, como se muestra en tres medidas: (a) cambios en la composición del valor del *output*, por sector y subsector; (b) cambios en la distribución de la fuerza de trabajo por sector y subsector, y (c) cambios en la distribución física de la actividad dentro de la ciudad, el área metropolitana y, posiblemente, los distritos vecinos.

Mientras más grande sea el nivel de desagregación, mayores son los cambios, pero también mayores son los problemas para manejar los datos (y, algunas veces, para encontrarlos). Pero únicamente en un nivel desagregado puede identificarse qué es lo que se está expandiendo—no “equipos eléctricos y electrónicos” sino “radios de transistores” (como en Hong Kong en los años 70)—y cuáles son las implicaciones laborales y territoriales de esto.

Parte de este ejercicio también es identificar la composición cambiante de las exportaciones de la ciudad (esto es, qué sale de la ciudad en oposición a qué es lo que se consume en ella), y de esta manera sus ventajas competitivas emergentes, así como las demandas que se prevén de su sistema de transporte. Esto forma parte de un análisis separado: de la ciudad como punto de enlace de flujos de personas, bienes, finanzas, e información; y de los medios para minimizar los costos de las transacciones entre los modos. Además, necesitamos visualizar una imagen mucho más familiar de los servicios de apoyo—el sistema educativo y su capacidad para apoyar la combinación correcta de capacidades, la capacidad del sistema de salud para servir a la población, la vivienda y los servicios públicos.

Todo esto necesita colocarse en un contexto dinámico. Esto incluye el probable impacto de los cambios económicos externos sobre la ciudad, primero en la economía internacional (por ejemplo, Europa 1992), las implicaciones de las crisis económicas asiática y brasileña, el valor cambiante del dólar o el yen, las implicaciones de la baja de los precios del petróleo, nuevas innovaciones, convenios comerciales, etc.—el tipo de ejercicio bastante común en los ministerios nacionales de finanzas, pero más raro para sectores subnacionales de gobierno—; y segundo, en la economía local (cambios en las políticas gubernamentales, efectos de los gastos importantes de nuevas infraestructuras, etc.).

Luego podemos comenzar a entender la probable evolución futura de la economía de la ciudad, su demanda de mano de obra (y, por lo tanto, la posible inmigración) y de personal capacitado, de infraestructura adicional, de ajustes de la estructura de regulación, de nuevo desarrollo de viejos lugares o la apertura de nuevos. En esencia, no se trata de un ejercicio experto, aunque puede haber algunos *inputs* expertos. Con frecuencia, los datos disponibles no permiten la identificación de las innovaciones hasta que están bien avanzadas, aunque tales cambios sean conocidos por la comunidad de negocios implicada, o por otros en forma parcial o anecdótica. El asegurar que este conocimiento parcial informe al proceso de definición de una estrategia para la ciudad, requiere de una forma institucional que concentre todos los recursos. El Foro de la Ciudad (donde funcionarios del gobierno y consejeros se reúnen con representantes de asociaciones de negocios, uniones comerciales, partidos políticos, universidades, ONG, organizaciones comunitarias, y otros grupos) es un mecanismo para reunir información y, en el proceso, obtener un consenso político sobre la dirección que debe tomar el desarrollo. La planificación por consenso—acuerdo sobre una serie de

modelos que incorporen la posibilidad de flexibilidad— está reemplazando el antiguo plan maestro para 20 años, con su énfasis sobre los objetivos y normas estatutarias a largo plazo (un plan que ya no puede lograrse, aunque ciertos elementos de la planificación de infraestructura todavía requieren horizontes de planificación a más largo plazo).

Todo esto requiere información actualizada y adecuada de manera regular. Sin estos datos, habrá poca transparencia en el gobierno, poca participación ciudadana responsable, y poca flexibilidad en las respuestas. La información es crucial para la transparencia, responsabilidad y para la promoción de la ciudad. Idealmente, como en el gobierno nacional, cada ciudad debería tener su libro anual de estadísticas con boletines trimestrales, en algunos casos, que permitan el continuo pensamiento estratégico de sus administradores para la promoción de la ciudad (por ejemplo, para los negocios) y la participación ciudadana (los procesos de consulta no pueden dar buenos resultados si los administradores de la ciudad están mal informados).

Algunas ciudades han ido más lejos, estableciendo centros de investigación de la ciudad (por ejemplo, Siglo XXI de Bogotá) para servir al Foro de la Ciudad o la autoridad local, o los negocios locales (en efecto, la Cámara de Comercio desempeña este papel de investigación en algunas ciudades) con informes sobre los diferentes sectores, estimaciones del impacto de los cambios externos sobre la ciudad, y documentos de información para funcionarios de la ciudad u otros. Algunos de estos trabajos también se han incorporado al gobierno local a través de departamentos de desarrollo económico, unidades de asesoría económica adjuntas a la oficina del alcalde, o incluidos en agencias públicas separadas, tales como corporaciones o consorcios de desarrollo económico. Existe un amplio rango de opciones, con diferentes ventajas y desventajas, pero el objetivo general es el mismo: hacer que la administración de la economía de la ciudad y el consenso político en el desarrollo de las políticas esté más informada, tenga mayor precisión en sus objetivos y sea más efectiva.

Finalmente, en la planeación urbana no se trata acerca de producir un plan; se trata del ajuste continuo del comportamiento de las autoridades locales y otros actores para un entorno económico y social en evolución.

## REFERENCIAS Y OTRAS LECTURAS

- Harris, Nigel, ed. 1992. *Cities in the 1990s: The Challenge for Developing Countries*. London: UCL Press.
- \_\_\_\_\_. 1994. "The Emerging Global City: Transport." *Cities* 11(5): 332-6.
- \_\_\_\_\_. 1997. "Cities in a Global Economy: Structural Change and Policy Responses." *Urban Studies* 34(10): 1693-1703.
- \_\_\_\_\_. and Ida Fabricius, eds. 1996. *Cities and Structural Adjustment*. London: UCL Press.
- Peterson, George, Thomas Kingsley and Jeffrey P. Telgarsky. 1991. *Urban Economics and National Development*. Washington, DC: USAID.
- The Economist*. 1998. Supplement. 20 June.
- UNCHS. 1996. *An Urbanizing World: Global Report on Human Settlements 1996*. New York: Oxford University Press.

# PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA

# *¿Qué entendemos por planificación participativa?*

La planificación se define como el proceso que determina cómo debe ser el futuro, qué cambios deben realizarse para alcanzar ese futuro predeterminado y cómo realizar esos cambios.

Planificación viene de la palabra plan, el cual consiste en un documento detallado de las cosas que se harán para alcanzar los objetivos de un programa o de un proyecto, considerando el diagnóstico de la realidad que nos interesa.

Por ejemplo:

Por la mañana, al despertar, se piensa qué se hará ese día, con quién, cómo, cuándo, si hace falta comprar algo, dónde es más barato. Es así como se planifica el día, como una anticipación a los sucesos, tratando de darles un orden para cumplir propósitos.



*La planificación es la elaboración del Plan de Desarrollo que conducirá a solucionar uno o varios problemas para transformar una realidad, partiendo del análisis del Diagnóstico Participativo el cual determina necesidades o problemas.*

*Diagnóstico y Planificación Participativa Municipal*

La planificación es un instrumento que parte de un Diagnóstico y que permite relacionar objetivos (lo que se pretende lograr) con estrategias (los caminos para lograrlo) y las acciones (las actividades a través de las cuales se cumplen las estrategias). También permite relacionar todo lo anterior con los recursos necesarios para las acciones y con el seguimiento y la evaluación.

La planificación se entiende como un proceso continuo y flexible que va a la par de la realidad y que incorpora en forma permanente a los diferentes actores sociales que harán los cambios necesarios.

## ***Los Consejos de Desarrollo Municipal y la Planificación Participativa***

Los Gobiernos Locales se fortalecen en su capacidad de gestión en la medida que le dan participación a los ciudadanos y a sus organizaciones en la toma de decisiones, en los diferentes momentos de la planificación local: priorización, programación, ejecución, seguimiento y evaluación de las actividades.

***Módulo III***

La colaboración y la participación ciudadana en los planes, programas y proyectos del municipio y de la comunidad deben ser canalizadas a través de una organización, en la que estén representadas todas las fuerzas vivas del Municipio.

El proceso de planificación participativa municipal se inicia con el Diagnóstico Participativo, que permite el conocimiento real de la situación global del Municipio. Así se genera la elaboración y ejecución del Plan de Desarrollo Municipal.

## *¿Por qué es importante la planificación en el Municipio?*

Porque da las herramientas necesarias para:

- Ordenar y analizar los problemas y las acciones a ejecutarse, según el nivel de importancia.
- Incorporar a los diferentes sectores que existen en el Municipio.
- Reducir el grado de incertidumbre que se tiene en cuanto a los resultados esperados.
- Alcanzar los objetivos propuestos.
- Monitorear y evaluar las actividades planificadas en comparación con las ejecutadas.

*Diagnóstico y Planificación Participativa Municipal*

- Vigilar el uso racional de los recursos (hacer lo máximo con lo mínimo).
- Determinar los recursos humanos, materiales y financieros necesarios.
- Incorporar a la comunidad en el proceso de ejecución, monitoreo y evaluación del Plan de Acción.

## ***Estrategias de participación en el desarrollo del Plan de Desarrollo Municipal***

En todo proceso de elaboración del Plan de Desarrollo es necesario considerar las siguientes estrategias para impulsar la participación ciudadana a través de los Consejos de Desarrollo Municipal y Subconsejos por cada barrio, aldea y caserío.

### **Colaboración**

Es el apoyo solidario y puntual entre los participantes, en función del desarrollo de actividades específicas en cumplimiento de las metas para el desarrollo del municipio y en particular las de la infancia.

*Módulo III*

## **Negociación**

Es el primer paso de la acción política que permite encontrar soluciones a problemas planteados entre actores sociales.

## **Coordinación**

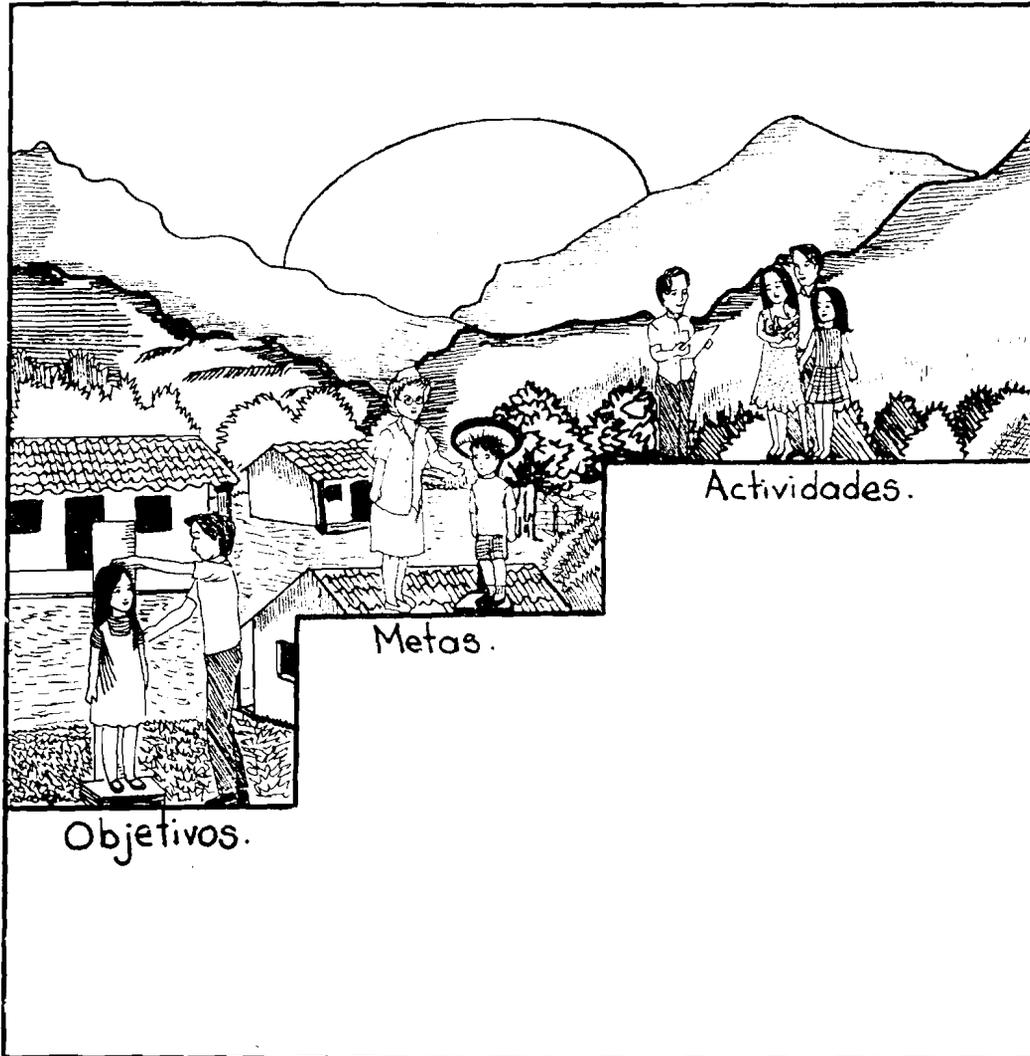
Es un acuerdo social y/o político que surge como producto del consenso entre los actores sociales. Es de carácter estable y fortalece convenios establecidos.

## **Sostenibilidad**

Es el proceso que asegura el agenciamiento de recursos humanos, materiales y financieros para garantizar el impacto y permanencia de las acciones del Plan de Desarrollo Municipal.

*Diagnóstico y Planificación Participativa Municipal*

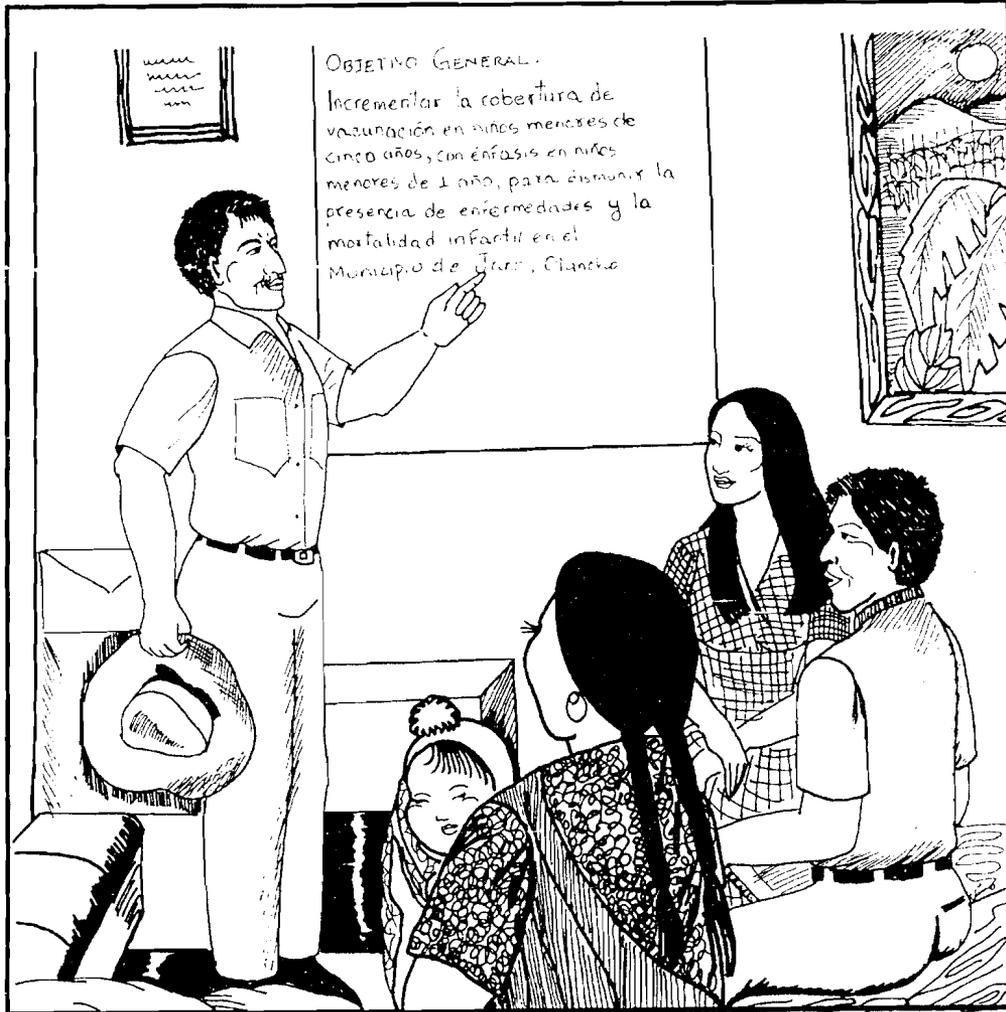
# *Pasos para la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal*



PASO  
1



# Los Objetivos



El primer paso en la elaboración del Plan es la definición de los **objetivos**, que son los cambios que queremos lograr en el Municipio, en un período de tiempo determinado.

Los **objetivos** son de 2 tipos:

Generales: Son los cambios que se lograrán a mediano y largo plazo.

Específicos: Son los cambios que se lograrán a corto plazo. Se desprenden del objetivo general.

Tanto en la elaboración de objetivos generales como específicos deben considerarse los siguientes criterios:

*Los objetivos deben ser realistas*

Es decir que sean alcanzables y que respondan a los recursos existentes en el Municipio. Un objetivo no realista crea incertidumbre y frustración en quienes ejecutan el plan.

*Los objetivos deben ser medibles*

Para que esto se cumpla es necesario formular un objetivo de tal forma que se pueda medir el impacto del trabajo. Por ejemplo: medir los resultados de la vacunación en niños y niñas que asisten al Centro de Salud.

### *Definir el tiempo*

Para que el objetivo se realice, debe determinarse el tiempo necesario. Por ejemplo: el número de niños menores de un año que pueden ser vacunados contra el sarampión en 1997.

### *Definir el grupo de beneficiarios*

Es el grupo de personas que recibe directamente los beneficios del Plan. Por ejemplo: todos los niños menores de cinco años que son vacunados.

## ***Módulo III***

OBJETIVO GENERAL

Incrementar la cobertura de vacunación en niños menores de cinco años con énfasis en niños menores de un año para disminuir la presencia de enfermedades y la mortalidad infantil del Municipio de Jano.

OBJETIVO ESPECÍFICO	META	ACTIVIDAD	CALENDARIO	RECURSOS	RESPONS.	LUGAR	PRESUPUESTO	EVALUACIÓN
Vacunar a la población de menores de un año del Municipio.								
Evaluar el estado vacunal de la población de 1 a 4 años del Municipio.								

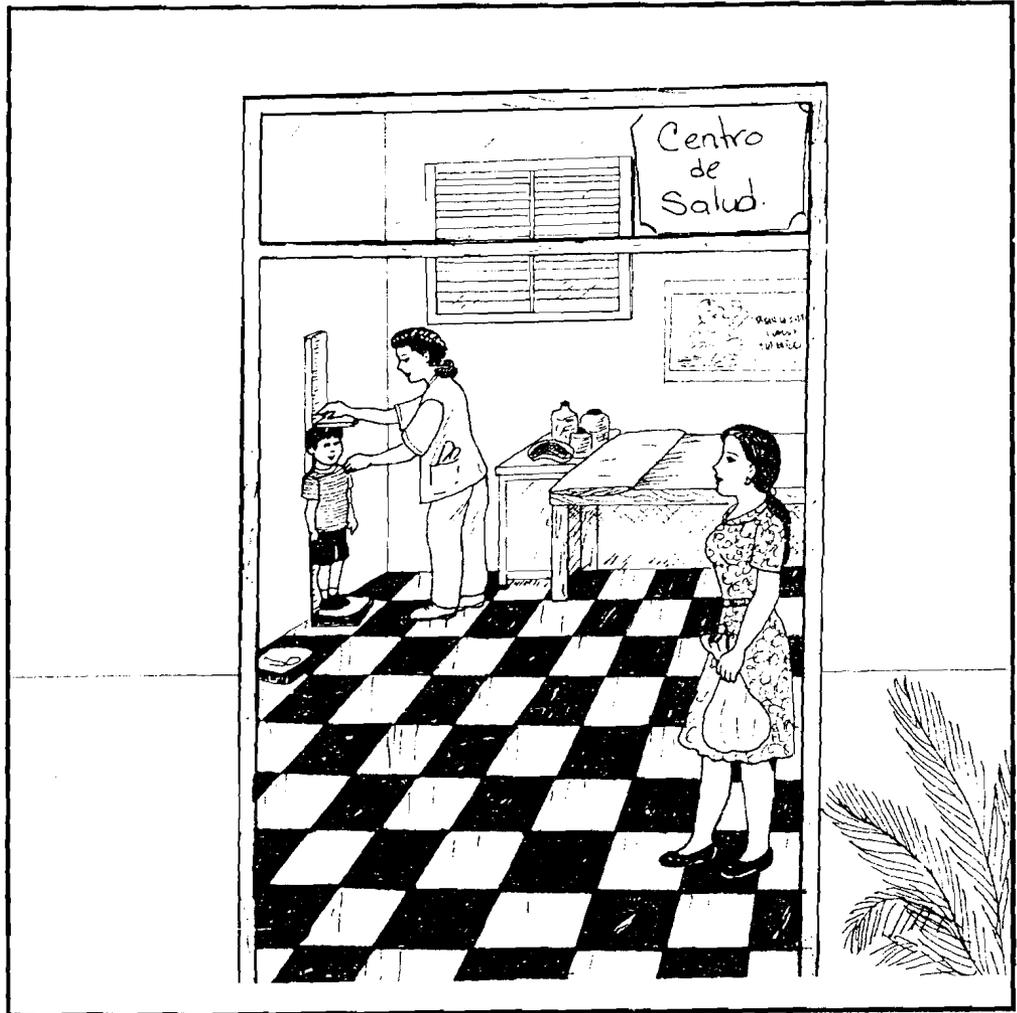
**Diagnóstico y Planificación Participativa Municipal**

PASO

2



# Las Metas



Después de decidir lo que se desea realizar en nuestra comunidad, también es necesario definir cuánto se quiere lograr en determinado tiempo. Esto es una **meta**. Pueden plantearse varias metas para un mismo objetivo, cuidando que en la meta siempre se indique en cantidades lo que se quiere lograr.

**OBJETIVO GENERAL**

Incrementar la cobertura de vacunación en niños menores de cinco años con énfasis en niños menores de un año para disminuir la presencia de enfermedades y la mortalidad infantil del Municipio de Jano.

OBJETIVO ESPECÍFICO	META	ACTIVIDAD	CALENDARIO	RECURSOS	RESPONS.	LUGAR	PRESUPUESTO	EVALUACIÓN
Vacunar a la población de menores de un año del Municipio.	8 de cada 10 niños, por localidad del Municipio, completan su esquema de vacunación.							
Evaluar el estado vacunal de la población de 1 a 4 años del Municipio.								

**Diagnóstico y Planificación Participativa Municipal**

PASO  
3



# Las Actividades



Las **actividades** son las acciones concretas que se realizan para alcanzar los objetivos y las metas propuestas.

Cuando una comunidad realiza actividades con apoyo de varias instituciones para lograr un mismo objetivo, el Plan de Desarrollo Municipal debe recoger estas actividades.

**OBJETIVO GENERAL**

Incrementar la cobertura de vacunación en niños menores de cinco años con énfasis en niños menores de un año para disminuir la presencia de enfermedades y la mortalidad infantil del Municipio de Jano.

OBJETIVO ESPECÍFICO	META	ACTIVIDAD	CALENDARIO	RECURSOS	RESPONS.	LUGAR	PRESUPUESTO	EVALUACIÓN
Vacunar a la población de menores de un año del Municipio.	8 de cada 10 niños, por localidad del Municipio, completan su esquema de vacunación.	Revisión de listados de vacunación.						
		Elaboración de listas de niños pendientes de vacunación por localidad.						
Evaluar el estado vacunal de la población de 1 a 4 años del Municipio.		Incorporación de líderes comunitarios en la búsqueda de niños por localidad.						
		Ejecución de Brigadas de vacunación por localidades de riesgo, incorporando a líderes comunitarios.						

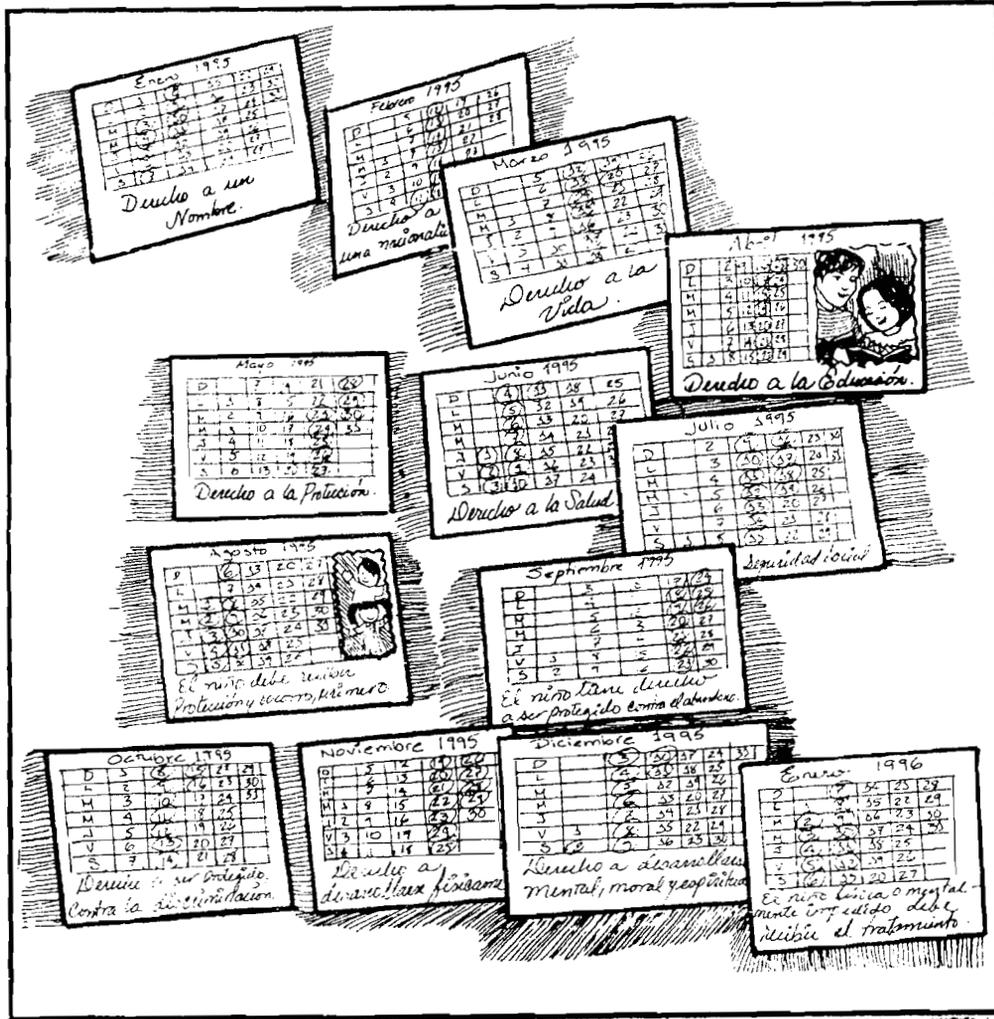
**Diagnóstico y Planificación Participativa Municipal**

PASO

4



# La Calendarización (cronograma)



En la **calendarización** se indican las fechas o períodos en que se van a desarrollar las actividades propuestas.

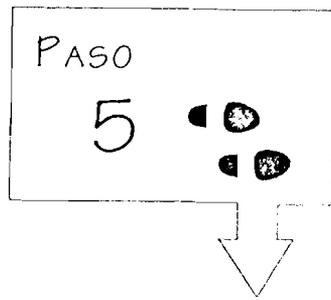
El tiempo para realizar una actividad puede ser de uno o varios días, semanas o meses, dependiendo del tipo de actividad. Es muy importante establecer las fechas de realización de cada actividad porque esto constituye la guía para su cumplimiento.

#### OBJETIVO GENERAL

Incrementar la cobertura de vacunación en niños menores de cinco años con énfasis en niños menores de un año para disminuir la presencia de enfermedades y la mortalidad infantil del Municipio de Jancó.

OBJETIVO ESPECÍFICO	META	ACTIVIDAD	CALENDARIO	RECURSOS	RESPONS.	LUGAR	PRESUPUESTO	EVALUACIÓN
Vacunar a la población de menores de un año del Municipio.	8 de cada 10 niños, por localidad del Municipio, completan su esquema de vacunación.	Revisión de listados de vacunación.	Del 10 al 15 de enero de 1996					
		Elaboración de listas de niños pendientes de vacunación por localidad.	Del 10 al 15 de enero de 1996					
Evaluar el estado vacunal de la población de 1 a 4 años del Municipio.		Incorporación de líderes comunitarios en la búsqueda de niños por localidad.	Del 20 de enero al 10 de febrero de 1996					
		Ejecución de Brigadas de vacunación por localidades de riesgo, incorporando a líderes comunitarios.	Del 20 de enero al 10 de febrero de 1996					

#### *Diagnóstico y Planificación Participativa Municipal*



## Los Recursos



Una vez que en el Plan de Desarrollo Municipal se han definido los objetivos, metas, actividades y sus fechas de realización, es necesario hacer un inventario o listado de los recursos que se necesitan para llevarlo a cabo.

Los recursos se clasifican en tres tipos:

### *Recursos humanos*

Son todas las personas que participan en la realización del Plan de Desarrollo Municipal, por ejemplo: el Alcalde, la enfermera, miembros de la comunidad, el CODEM y otros.

### *Módulo III*

### Recursos materiales

Son diferentes objetos, muebles, material de oficina, de construcción, etc., necesarios para el desarrollo de las actividades propuestas.

### Recursos financieros

Son los recursos económicos o el dinero que se necesita para ejecutar el Plan de Desarrollo Municipal. Los recursos financieros se detallan en el presupuesto.

### OBJETIVO GENERAL

Incrementar la cobertura de vacunación en niños menores de cinco años con énfasis en niños menores de un año para disminuir la presencia de enfermedades y la mortalidad infantil del Municipio de Jano.

OBJETIVO ESPECÍFICO	META	ACTIVIDAD	CALENDARIO	RECURSOS	RESPONS.	LUGAR	PRESUPUESTO	EVALUACIÓN
Vacunar a la población de menores de un año del Municipio.	8 de cada 10 niños, por localidad del Municipio, completan su esquema de vacunación.	Revisión de listados de vacunación.	Del 10 al 15 de enero de 1996	- Humanos Comisión de Salud Médico Jefe de Césamo				
		Elaboración de listas de niños pendientes de vacunación por localidad.	Del 10 al 15 de enero de 1996	Enfermera Líder comunitari -				
Incorporación de líderes comunitarios en la búsqueda de niños por localidad.		Del 20 de enero al 10 de febrero de 1996	Materiales Lápiz Papel Termo Jeringas Vacunas					
Ejecución de Brigadas de vacunación por localidades de riesgo, incorporando a líderes comunitarios.		Del 20 de enero al 10 de febrero de 1996						
Evaluar el estado vacunal de la población de 1 a 4 años del Municipio.								

### Diagnóstico y Planificación Participativa Municipal

PASO  
6

# Los Responsables



Es importante indicar la persona o personas responsables de ejecutar las actividades del Plan, previendo que tengan la capacidad para hacerlo.

**OBJETIVO GENERAL**

Incrementar la cobertura de vacunación en niños menores de cinco años con énfasis en niños menores de un año para disminuir la presencia de enfermedades y la mortalidad infantil del Municipio de Jano.

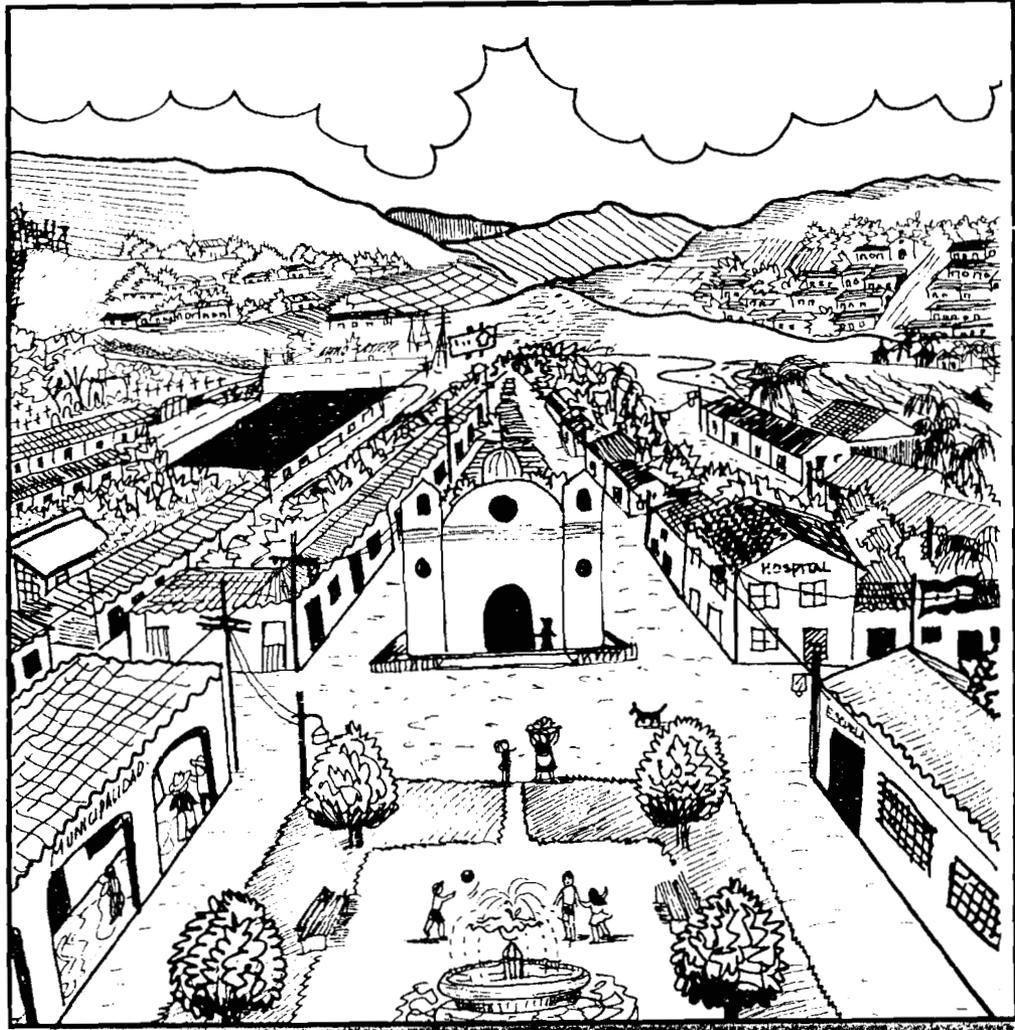
OBJETIVO ESPECÍFICO	META	ACTIVIDAD	CALENDARIO	RECURSOS	RESPONS.	LUGAR	PRESUPUESTO	EVALUACIÓN
Vacunar a la población de menores de un año del Municipio.	8 de cada 10 niños, por localidad del Municipio, completan su esquema de vacunación.	Revisión de listados de vacunación.	Del 10 al 15 de enero de 1996	- Humanos Comisión de Salud	- Comisión de Salud del CODEM			
		Elaboración de listas de niños pendientes de vacunación por localidad.	Del 10 al 15 de enero de 1996	Médico Jefe de Césamo Enfermera Líder comunitari -	- Personal del Centro de Salud - Patronatos - Madres de familia			
		Incorporación de líderes comunitarios en la búsqueda de niños por localidad.	Del 20 de enero al 10 de febrero de 1996	Materiales Lápiz Papel Termo Jeringas Vacunas				
Evaluar el estado vacunal de la población de 1 a 4 años del Municipio.		Ejecución de Brigadas de vacunación por localidades de riesgo, incorporando a líderes comunitarios.	Del 20 de enero al 10 de febrero de 1996					

**Diagnóstico y Planificación Participativa Municipal**

PASO  
7



# El Lugar



Es importante definir el lugar donde se realizará la actividad, considerando que debe permitir la participación de la comunidad.

#### OBJETIVO GENERAL

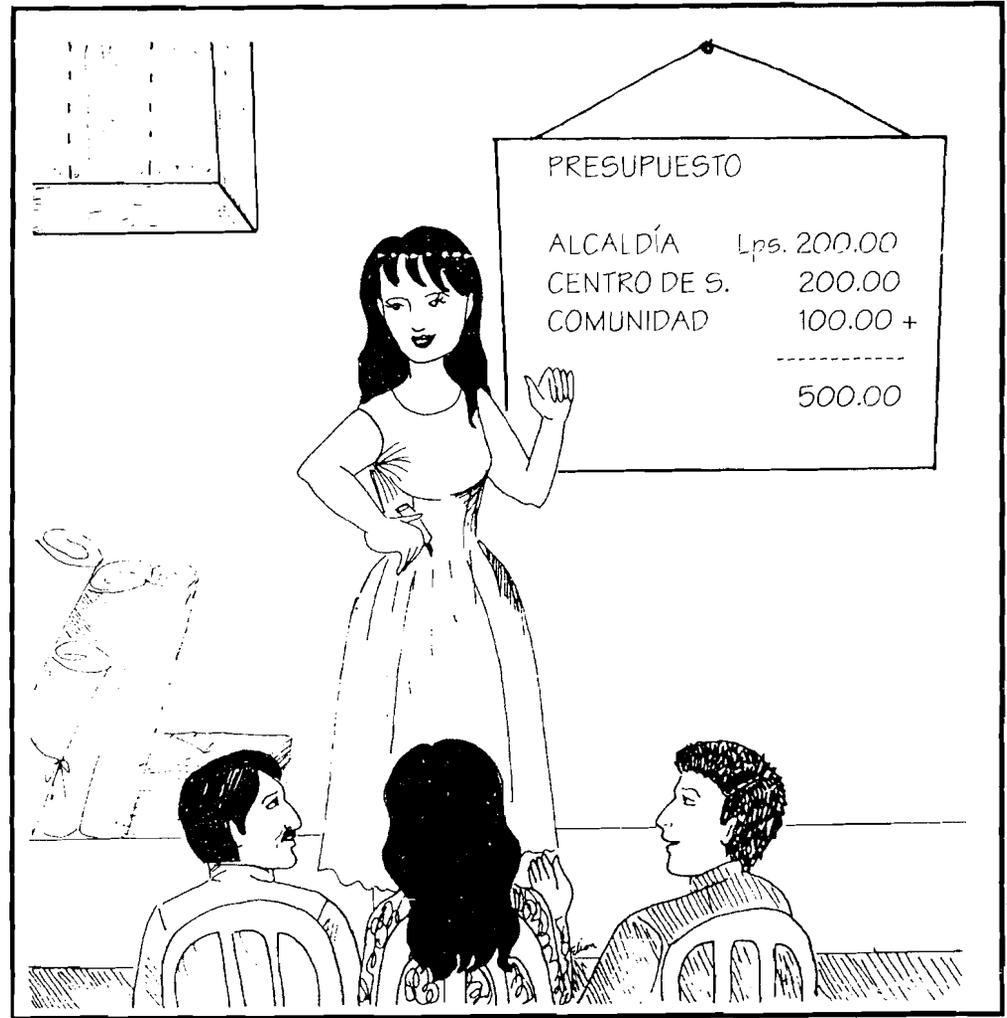
Incrementar la cobertura de vacunación en niños menores de cinco años con énfasis en niños menores de un año para disminuir la presencia de enfermedades y la mortalidad infantil del Municipio de Jano.

OBJETIVO ESPECÍFICO	META	ACTIVIDAD	CALENDARIO	RECURSOS	RESPONS.	LUGAR	PRESU- PUESTO	EVALUA- CIÓN
Vacunar a la población de menores de un año del Municipio.	8 de cada 10 niños, por localidad del Municipio, completan su esquema de vacunación.	Revisión de listados de vacunación.	Del 10 al 15 de enero de 1996	- Humanos Comisión de Salud Médico Jefe de Césamo Enfermera Lider comunitari - Materiales Lápiz Papel Termo Jeringas Vacunas	- Comisión de Salud del CODEM - Personal del Centro de Salud - Patronatos - Madres de familia	Localidades del Municipio de Jano, Buena Vista y El Pastel.		
		Elaboración de listas de niños pendientes de vacunación por localidad.	Del 10 al 15 de enero de 1996					
		Incorporación de líderes comunitarios en la búsqueda de niños por localidad.	Del 20 de enero al 10 de febrero de 1996					
Evaluar el estado vacunal de la población de 1 a 4 años del Municipio.		Ejecución de Brigadas de vacunación por localidades de riesgo, incorporando a líderes comunitarios.	Del 20 de enero al 10 de febrero de 1996					

#### *Diagnóstico y Planificación Participativa Municipal*

PASO  
8

# El Presupuesto



El presupuesto es el cálculo anticipado de la cantidad de dinero que se va a invertir en la realización de las actividades. También se incluye la aportación de otras instituciones (como el Centro de Salud), así como el trabajo de la comunidad, al cual debe asignársele el valor correspondiente a la mano de obra y a los recursos materiales que aporte.

El presupuesto debe ser lo más exacto posible, aunque al realizar las actividades puede variar un poco.

### PRESUPUESTO

COMPONENTE	ACTIVIDAD	DISTRIBUCION DEL PRESUPUESTO			TOTAL
		APORTE DE ALCALDÍA MUNICIPAL	APORTE DEL CENTRO DE SALUD	APORTE DE LA COMUNIDAD	
Protección a la infancia.	Elaboración de un censo de niños menores de 5 años.	Lps. 200.00	Lps. 200.00	Lps. 100.00	Lps. 500.00
		Lps. 500.00	Lps. 300.00	Lps. 200.00	Lps. 1,000.00
TOTAL		Lps. 700.00	Lps. 500.00	Lps. 300.00	Lps. 1,500.00

***Diagnóstico y Planificación Participativa Municipal***

PASO  
9

## El Monitoreo y la evaluación



El sistema de monitoreo y evaluación del Plan de Desarrollo Municipal tiene como propósito la construcción de capacidades locales para el desarrollo sostenible y la producción rápida de información útil para tomar decisiones y mejorar las condiciones de vida en el nivel local.

**El monitoreo** es una forma de seguimiento y medición de las actividades programadas de acuerdo con las metas y plazos establecidos para el período de ejecución.

**La evaluación** busca medir el impacto de los resultados alcanzados con las actividades desarrolladas en función de los objetivos y metas propuestas, o sea: cuánto se modificó el problema sobre el cual se han invertido esfuerzos y recursos.

En el proceso de monitoreo y evaluación se toma en cuenta la información existente, generada a partir de datos reales, confiables, detallados y procesados, que vinculan el impacto de las acciones emprendidas con las coberturas actuales de servicios básicos y los costos que estos implican para la familia y la comunidad.

La Corporación Municipal, con la asesoría del Consejo de Desarrollo Municipal, definirá indicadores de seguimiento e impacto para evaluar el proceso de ejecución del Plan, y

*Diagnóstico y Planificación Participativa Municipal*

para analizar si se están resolviendo las limitantes y potenciando las fortalezas que permitan estimular la capacidad de autogestión local que conduzca al desarrollo social y mejoramiento de las condiciones de vida de la niñez, la juventud y la mujer.

### *Ejemplo de evaluación*

Actividades Programadas	Indicador de cumplimiento	Resultado esperado	Causas por las que no se logra el resultado	Medidas a tomar
Ejecución de brigadas de vacunación a localidades de riesgo, incorporando a líderes comunitarios.	Número de brigadas de vacunación realizadas.	80% de los niños del Municipio completan su esquema de vacunación.	El personal de Salud no dispone del listado de niños, por localidad, pendiente de completar esquemas.	Realizar censo de niños vacunados por localidad.
	Número de líderes comunitarios incorporados a las brigadas.			Elaboración de un plan de giras según costo y necesidades de transporte.
	Número de niños vacunados.		Falta de transporte y financiamiento para desplazar las brigadas.	

### *Módulo III*

En relación al ejemplo anterior, para evitar que por falta de apoyo financiero y logístico no se logren objetivos propuestos, se deben realizar acciones específicas que urgirán de la identificación de fuentes externas de financiamiento cuando se hayan agotado las locales, para lo cual se requerirá de la presentación de proyectos a instituciones y agencias de cooperación nacional e internacional.

*Diagnóstico y Planificación Participativa Municipal*

# **INSTRUMENTOS Y METODOLOGÍAS DE PLANIFICACIÓN**

## INTRODUCCION

Una de las herramientas fundamentales para todo ejecutivo, director y en este caso, para Alcaldes y Regidores Municipales, es el conocer la "PLANEACION ESTRATEGICA" con sus características fundamentales. El propósito de la misma es facilitar, al tomador de decisiones, orientaciones dentro de un marco de libertades gerenciales para llevar a buen término los planes futuros de la corporación municipal.

La Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC, pone a disposición de los participantes al curso "PLANEACION ESTRATEGICA", material educativo muy valioso que pueda ser soporte, además de transferir conocimientos y experiencias del facilitador (Instructor) que impartirá el curso en mención.

El documento que se presenta es una guía orientadora en el área de la Planeación Estratégica, donde se expone la importancia de ella, sus objetivos y beneficios que trae al aplicarla, asimismo aquellos factores determinantes en el diseño de un sistema de planeación.

Por otro lado, se plantea el alcance que pueda tener el análisis de un buen diagnóstico para conocer la situación pasada, presente y futura de una institución, a través de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que puedan presentarse.

Dentro de este marco de la Planeación Estratégica, se ha considerado la parte prospectiva de ver el futuro con visión estratégica y la misión institución como marco de esos escenarios.

Finalmente, se dan las pautas de un formato guía para la elaboración de un plan estratégico que pueda ser útil a los miembros de la corporación municipal, y a los Alcaldes al momento de planear y elaborar las estrategias para el desarrollo del respectivo municipio.

" Nadie se resiste a cooperar, nos dice Dale Carnegie, cuando le hablamos con el corazón".

## CAPITULO IV

### FASES DE UN PROCESO DE PLANEACION

#### 4.1 RAZONES PARA PLANEAR

Hay factores determinantes a considerar previamente para planear. Como se ha señalado en el capítulo II Diagnóstico y Prognosis de la Situación Actual, hay que empezar por examinar e interrogar en un espacio tridimensional (pasado- presente y futuro), las diferentes etapas de identidad.

Identidad pasada:

¿Qué clase de municipios éramos?

¿Cuáles eran nuestros servicios básicos que brindábamos?

¿Cuál era nuestra tecnología?

¿Cómo era nuestra cultura?

¿Cómo eran nuestros Alcaldes?

¿Cómo eran nuestros líderes comunales?

¿En qué etapa del desarrollo municipal estábamos?.

¿Cómo era el progreso de los municipios vecinos?

¿Cuáles eran nuestros factores de éxito?

¿Cuáles fueron los factores de fracaso?

### Identidad presente:

¿Qué clase de municipios somos?

¿Cuáles son los servicios básicos que brindamos?

¿Cuáles es nuestra tecnología disponible?

¿Cuál es nuestra cultura?

¿Cómo son nuestros Alcaldes?

¿Cómo son nuestros líderes comunales?

¿En qué etapa del desarrollo municipal nos encontramos?

¿Cómo es el progreso de los municipios vecinos?

¿Cuáles son nuestros factores de éxito?

¿Cuáles son los factores de fracaso?

### Identidad Futura :

¿Qué clase de municipios queremos?

¿Qué tipo de servicios queremos brindar?

¿Cuál será nuestra tecnología?

¿Qué tipo de Cultura queremos?

¿Qué tipo o prototipo de Alcalde queremos?

¿Qué tipo de líderes queremos tener?

¿A donde queremos llevar el desarrollo municipal?

¿Cuál es el progreso esperado de los municipios vecinos?

¿Cuáles serán nuestros factores de éxito?

¿Cuáles serán los posibles factores de fracaso?

Las interrogantes planteadas de estas identidades, hay que darles respuesta, lo que da los motivos o razones para planear y analizar esos escenarios futuros indicados en el presente documento.

¿Quién planea?, para dar inicio a la planeación estratégica, tiene que existir un cuerpo consultivo constituido por los miembros de la corporación municipal, personal técnico seleccionado de base de la administración municipal, y hasta donde sea posible un consultor coordinador del equipo de trabajo.

Este grupo de trabajo tiene que tener una visión estratégica, capacidad para ver y analizar el futuro inmediato y de largo plazo, capacidad de concertación e integración, capacidad de creatividad e innovación, capacidad de información, abierto a la movilidad del conocimiento y desaprender prejuicios para poder aceptar el cambio y la transformación del municipio.

Lo anterior, nos lleva al "Arte de dirigir" a través de la formulación y planeación de los objetivos futuros de la municipalidad, a montar una estructura organizacional de acuerdo a los recursos de que disponen, en función de esos objetivos planteados y al control, a fin de tener resultados y medición de las desviaciones que se pueden producir.

**" Sin objetivos es imposible planear el futuro, organizar los recursos y controlar los resultados".**

**" No se pueden dirigir sin objetivos, ni se pueden afrontar el cambio con éxito".**

La planeación implica preveer el futuro, tomar acciones concretas, replantear a lo que está hecho, establecer prioridades, y finalmente lo que se induce con la planeación, es establecer los posibles escenarios y buscar las maneras de modificarlos para obtener el mayor provecho posible. Para ésto, aplicar una gran dosis de sentido común, entendiendo primero donde estamos situados, "Aquí y ahora" para podernos proyectar hacia el futuro dependiendo de los diversos escenarios.

Definiremos la planeación estratégica como la determinación de un resultado deseado, así como la fijación de un curso de acción para lograrlo.

**"Planear es definir que hacer y como hacerlo antes de actuar".** Esto nos lleva a los conceptos básicos siguientes:

- ☛ Planear no es adivinar el futuro. Planear no tiene que ver con las decisiones del futuro, sino con el impacto que tendrán en el futuro las decisiones de hoy. Debemos planificar para asegurar que mañana llegaremos a las metas que hoy nos proponemos y necesitamos para sobrevivir y progresar en el futuro.
- ☛ Planeación y planeación estratégica, consisten en crear un sistema FLEXIBLE e integrado de los OBJETIVOS y de sus correspondientes ESTRATEGIAS

que nos sirva como punto de referencia para visualizar en qué grado alcanzamos los objetivos de corto plazo, y cómo nos encaminamos a los de medio y largo plazo, con una coherencia entre el esfuerzo de las personas y el valor relativo de cada META.

- ☛ No se pueden fijar objetivos por extrapolación del pasado ni por expresión de deseos. Es necesario un análisis previo, tanto de nuestra realidad INTERNA, de nuestras verdaderas posibilidades, como de un ENTORNO, siempre desafiante, que moldea forzosamente nuestro futuro.
- ☛ Planear es saber con cierta probabilidad dónde estaremos en el futuro, en función de las decisiones que tomemos hoy.

Esto implica cambios en el entorno, lo que nos obliga a planear por lo siguiente:

- ☛ La humanidad, desde el punto de vista de sus valores, crece de una forma lineal.
- ☛ Los conocimientos y la tecnología crecen de una manera exponencial, creando rupturas difíciles de asumir.
- ☛ En consecuencia, las fluctuaciones serán mayores en número y en intensidad.
- ☛ Las expectativas de los consumidores cambian al ritmo del cambio exponencial en el conocimiento.
- ☛ Los gobiernos todavía tienen poder para cambiar la situación de la economía y del mercado.
- ☛ Los ciclos de bienestar nunca han sido largos. Tres a cinco años es la duración máxima. Hacer planes por prolongación de resultados de años anteriores puede ser suicida.

- ☛ La información, y especialmente la explosión del conocimiento y su correcta utilización, están creando organizaciones completamente distintas a las convencionales.

**Asimismo, tomar en consideración lo siguiente:**

- ☛ compromisos de la Municipalidad antes de iniciar la planeación.
- ☛ Creer firmemente en la Planeación.
- ☛ Aceptación real del cambio.
- ☛ Compromiso de Tiempo.
- ☛ Sistema Abierto de Información.
- ☛ Capacidad de Establecer objetivos innovadores.
- ☛ Sistema de Incentivos vinculados al plan.
- ☛ Sistema de control.

De alguna manera al formular las razones para planear, hay que tener presente "Quien debe planear", conllevando a considerar:

- ☛ La responsabilidad y el COMPROMISO de PLANEAR están situados en la DIRECCION GENERAL de la Corporación Municipal y el cuerpo de Staff del señor Alcalde Municipal.
- ☛ Para que el plan sea operatorio involucrar, en un primer paso, al grupo organizado externo a la municipalidad como ser, entre otras, la fuerzas vivas municipales.

- ☛ Si existe en la Alcaldía un staff de PLANIFICACIÓN, su tarea debe ceñirse a recoger datos, presentarlos para su análisis, y ayudar a diseñar los procedimientos que optimicen la elaboración del plan.
- ☛ El PLAN debe ser participativo. A medida que se avanza en cada fase, cada uno de los miembros del equipo directivo debe convertirse en el LIDER de su grupo natural. Así, dicho grupo participará en la elaboración del plan, y podrá asumir compromisos y responsabilidades.
- ☛ La PARTICIPACION en el PLAN es siempre desde la cúpula hacia la base, pero con camino de retorno hacia arriba.
- ☛ La planeación debería ser un instrumento para involucrar, responsabilizar, y comprometer a todo el personal de la empresa.
- ☛ La MISION y EL PLAN han de ser convergentes.
- ☛ En las primeras ocasiones es imprescindible la guía de un CONSULTOR EXTERNO COMPETENTE en esta materia.

En síntesis, pueden haber muchísimos motivos para ver esos escenarios, sin embargo sólo se han mencionado aquellos factores o variables más importantes en este proceso de planeación estratégica, y concluir que las razones para planear se debe a :

- ☛ Que la planeación es un medio para discutir el rol de cada persona y sus responsabilidades.
- ☛ Que la planeación exhibe cómo se integran la parte entre sí, la que es básica para coordinar las actividades relacionadas.
- ☛ Que la planeación es un punto de referencia para cualquier cambio de alcance, ayudando a los tomadores de decisiones a tener más contacto con los usuarios de los servicios que presta la municipalidad y el análisis de su

entorno.

- ☛ Que la planeación ayuda a todos a saber cuándo han sido alcanzados los objetivos y determinar o detectar cuando es necesario parar, para retornar nuevamente el camino correcto y giro principal de la Alcaldía Municipal.

## 4.2 ETAPAS DEL PROCESO

La Planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la efectividad de las mismas y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y que se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

En base a lo anterior, a la planeación estratégica la forma un proceso de pasos integrados, con sus correspondientes etapas:

- ☛ Filosófica
- ☛ Analítica
- ☛ Operativa y
- ☛ Acción y Desarrollo

### ☛ FILOSOFICA

Los campos de las diferentes disciplinas del "SABER" , para llegar a su entendimiento "DEL PORQUE EXISTE" y "PARA QUE" existen las cosas,

son respondidas únicamente a través de un marco filosófico, o sea que hay una filosofía para todo conocimiento y acción de cosas. Dentro del esquema la planeación estratégica, esta filosofía es una actitud y una forma de vida para conducir hacia el futuro la vida personal del tomador de decisiones, su responsabilidad, y determinación de planear constantemente. Conllevando principios, valores y políticas que hagan realidad aquello que se vislumbra en el futuro.

Para las municipalidades de nuestro país debe existir una filosofía, y no es más aquella que le da la Ley de municipalidades y sus distintos marcos jurídicos del por qué existe una municipalidad; encerrando, esta filosofía, su definición, su territorio, atribuciones, facultadas, etc; a fin de buscar el bienestar de la comunidad. En base a estos lineamientos, cada municipalidad debe determinar su propio marco filosófico del por qué de la existencia de la Alcaldía. Acción que tiene que ser formulada por la propia corporación municipal y sus asesores en caso que los tenga.

### **Este marco filosófico comprende:**

#### **⇒ 1. Visión**

Es ver la perspectiva o el futuro en el largo plazo; y es la parte estratégica de visualizar el futuro ó sea dónde queremos estar en ese futuro deseado.

- ⇒ La visión determina la posición futura que se desea para la organización, en forma muy diferente al plan estratégico tradicional que se basaba más en la proyección del presente, que en la creación de una condición futura distinta. Considerando la capacidad de imaginar y perfilar los escenarios a los que se quiere llevar al municipio.

El deseo de que ocurra un cambio, está condicionada por el grado en que cada uno de los participantes en él valoren tres factores:

- La inconformidad con la situación actual.
- La claridad y entusiasmo con que se ve la situación futura propuesta y
- Su acuerdo y entusiasmo por el plan para implementarlo.

Esto nos lleva a la formación del equipo dirigente de la corporación municipal y el cuerpo técnico de la Alcaldía para la formulación y sus expectativas de los escenarios que se desean en esa visión de mediano y largo plazo.

## ⇒2. Valores Institucionales o Municipales.

Entendiéndose por valores, aquellos que se transmite a los usuarios o beneficiarios de los servicios que da la municipalidad, por ejemplo: el estilo de vida de sus empleados, ejecutivos, gerentes, etc; la eficiencia de sus servicios, honradez, transparencia, tarifas justas que implanta, lealtad, eficacia en la operatividad de las actividades y funciones que desempeña la municipalidad.

## ⇒3. Misión

La Alcaldía municipal debe de tener una misión, o sea la naturaleza de su existir. Para qué existe la municipalidad y así como se definió la filosofía municipal, debe haber una slogan o pensamiento que identifique cual es la misión de la Alcaldía.

Para formular la misión tenemos que preguntamos ¿Qué podríamos hacer?, ¿Qué podemos hacer?, ¿Qué tenemos que hacer?, lo que nos lleva a definirla como la identificación del para que existe la municipalidad, ¿Cuál es el

negocio de la Alcaldía? y ¿Qué es lo que busca satisfacer la Alcaldía?.

Tomenos un par de ejemplos:

### **La Misión de UNITEC:**

**"Formar profesionales con niveles de excelencia, capaces de crear, transformar y dirigir empresas, contribuyendo al fortalecimiento de la ciencia, la tecnología y la cultura, para el desarrollo sostenible y el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad".**

### **La Misión de una Empresa :**

**"Somos fabricantes de los automóviles más eficientes y económicos para su seguridad personal".**

Entonces, para formular la misión de la municipalidad, pregúntese: ¿Qué se espera de la municipalidad?. Ya que la misión incluye los valores y principios ya mencionados en términos de sus servicios o productos a ofrecer.

## **⇒4. Políticas Generales**

Es otro componente que comprende la etapa filosófica. Las políticas son instrumentos y diseños para lograr las estrategias mencionadas, las cuales son reguladas por normas y procedimientos instituido por los órganos ejecutores de un plan estratégico. En este sentido, no hay que confundir lo que es la "PLANEACION ESTRATEGICA" con la "PLANEACION O PLANIFICACION OPERATIVA".

## ⇒5. Análitica

Es la segunda etapa de proceso de planeación y básicamente comprende el análisis de FODA, explicado en el capítulo III "Diagnóstico y pronosis de la Situación Actual".

## ⇒6. Operativa

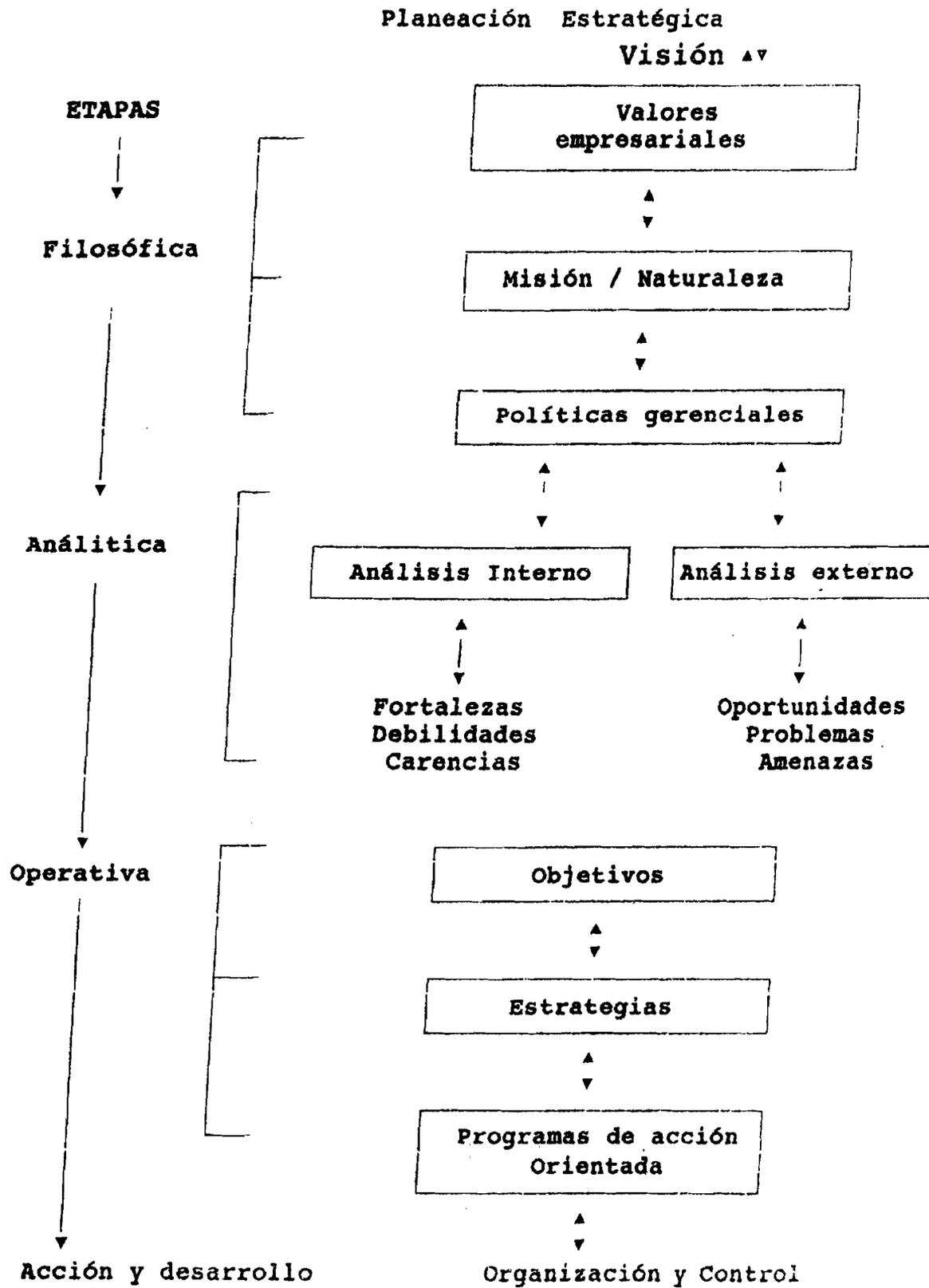
Como tercera etapa incluye los que son los objetivos, estrategias y los programas de acción; orientados hacia el logro de esa filosofía y de la misión municipal, con propósitos operativos.

## ⇒7. Accion y Desarrollo

Es la cuarta etapa de ese proceso, y prácticamente es la organización y control que se debe de diseñar, estructurar y montar en la instituciones que operan la planeación estratégica. Dentro de los propósitos es determinar y evaluar la estrategia en su conjunto y que esta estructura organizacional, pueda determinar la fisonomía de la municipalidad, en función del ambiente y su percepción en cuanto a su visualización, formulación y ejecución estratégica.

A continuación se simplifica este proceso de planeación:

**ESQUEMA DE LAS FASES Y CONTENIDOS DE UN PROCESO DE PLANEACION  
PROCESO INTEGRADO DE**



Según el esquema anterior, en este proceso de planeación deben participar todos los niveles de la organización municipal, sintetizando y definiendo lo siguiente:

- ☛ Descripción de la filosofía, política y objetivos de la organización.
- ☛ Elaboración del diagnóstico externo e interno.
- ☛ Definición de los supuestos, premisas o previsiones en las cuales se fundamenta el plan.
- ☛ Formulación de estrategias y ajuste de la estructura de la organización.
- ☛ Programación de sistemas, actividades, recursos, presupuesto y procedimientos.
- ☛ Sistema de evaluación de resultados.

## **FILOSOFIA, POLITICA Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION.**

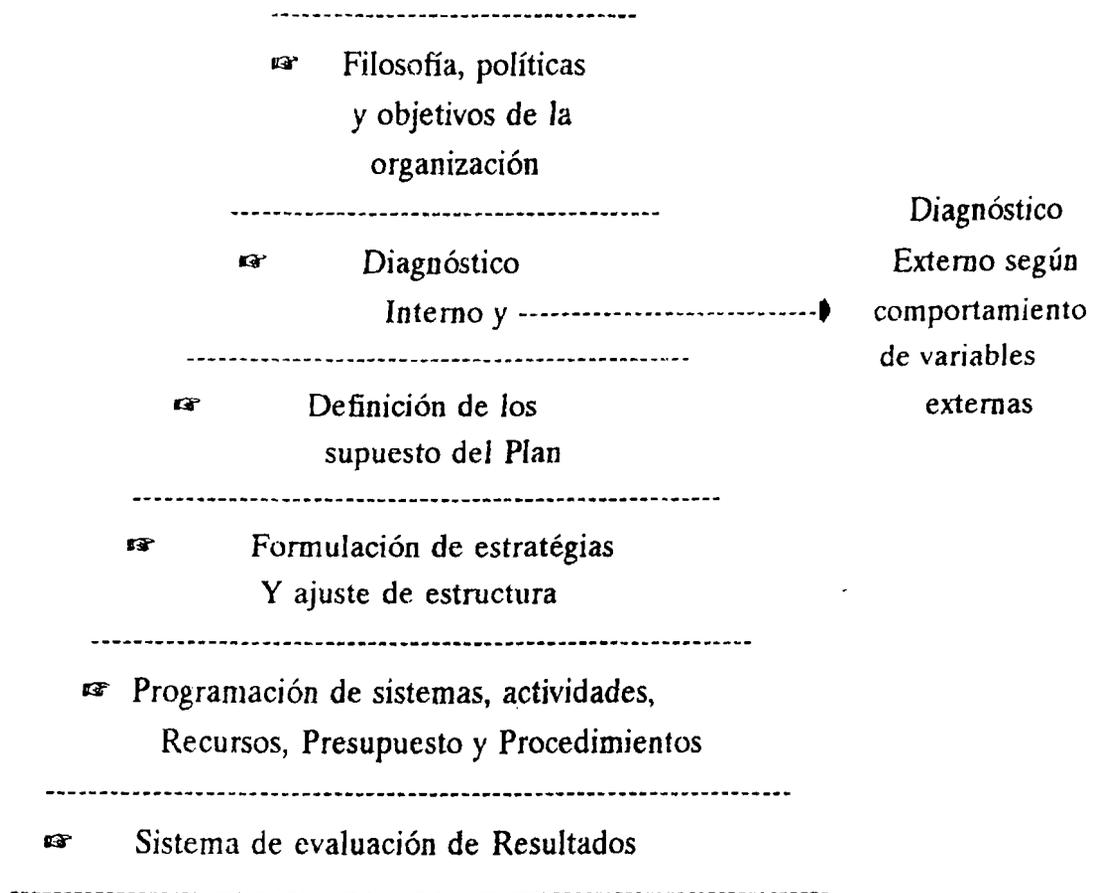
La formulación de la filosofía, la política y los objetivos de la organización constituye la primera fase del proceso de planeación. Se define en el más alto nivel jerárquico de la institución o empresa y expresa el pensamiento que orienta la acción del grupo que la dirige.

La filosofía de una organización establece cuáles son las ideas, los principios, los criterios, los valores sociales, la forma de pensar que orienta la acción del grupo dirigente en el corto y largo plazo.

La filosofía se encuentra delimitada por la racionalidad que condiciona la acción de la sociedad en su conjunto y que determina los valores, las creencias, los principios, los intereses políticos y económicos de los grupos sociales a nivel local, regional, nacional e internacional.

La filosofía debe responder a las siguientes preguntas: cuál es la responsabilidad social y económica de la organización, cuáles son los principios que la organización está dispuesta a defender y cuáles son sus alternativas prioritarias de acción a largo plazo.

## FASES DEL PROCESO DE PLANEACION



En el municipio esta filosofía es la expresión de los grupos de poder en relación con el plan socio-económico del mismo, según los intereses de los partidos políticos, los sindicatos, las agremiaciones profesionales, la iglesia, etc., para dar respuesta a las necesidades o demandas sociales, tales como: alimentación, vestuario, vivienda, salud, seguridad social, educación, desarrollo integral rural y urbano, transporte, acceso a la información recreación, participación en el análisis y solución de los problemas de la localidad.

Las políticas de la organización consisten en pautas o guías para la acción de la organización en todos sus niveles jerárquicos, son como lo analizamos, parámetros para la toma de decisiones.

Por ejemplo, un municipio podría formular como políticas: dar prioridad al desarrollo rural en relación con el crecimiento urbano, eliminar el analfabetismo; favorecer la participación amplia de la comunidad en la formulación del plan municipal mediante el acceso al proceso de planeación de los centros de educación, la realización de seminarios especializados, encuestas de opinión, utilización de los medios de comunicación como prensa, radio y televisión, además de los mecanismos existentes.

Las políticas pueden formularse para toda la organización o para cada uno de los sectores que conforman la estructura, se pueden formular en relación con la planeación de los servicios: salud, educación, acueducto, alcantarillado, etc., con respecto al personal que presta sus servicios al municipio, al recurso financiero, físico o tecnológico.

Por ejemplo, en el sector salud, la política puede ser la de dar prioridad a los programas que tiendan a eliminar la mortalidad infantil.

Con relación al personal del municipio, la política puede ser la de ofrecer estabilidad y capacitación.

Los objetivos de la organización son los resultados que la entidad espera lograr a corto y largo plazo.

Por ejemplo, a corto plazo un municipio puede formular como objetivos prioritarios a realizar en el próximo año: lograr captar un 20% más de impuestos en relación al presente año, construir otra escuela, mejorar los recursos físicos del hospital, elaborar un proyecto de construcción de matadero. A largo plazo, puede formular el objetivo de tener pavimentadas para dentro de cinco años la totalidad de las vías públicas dentro de su perímetro urbano.

## 4.3 CICLO DE PLANEACION

Como se ha indicado en los capitulos precedentes, desde la importancia de la planeación, diagnóstico, prognosis, visión estratégica, etc., la planeación tiene un ciclo lógico interactivo para que la misma sea retroalimentada, lo que la hace efectiva como instrumento estratégico. Este ciclo la ordena así:

- ☛ Diagnóstico
- ☛ Pronóstico
- ☛ Objetivos
- ☛ Estrategias
- ☛ Tácticas
- ☛ Ejecución y
- ☛ Seguimiento

En un ciclo cerrado, en el cual las variables determinantes es el "TIEMPO" y una base de datos, versus hacia lo que queremos del futuro.

La base de datos, es parte de ese modelo conceptual para desarrollar la planeación estratégica, y ésta comprende:

- ☛ El desempeño pasado, situación actual y pronóstico.
- ☛ La situación actual interactua con el FODA.
- ☛ Valores directivos, interactúan con la identificación de oportunidades, peligros, potencialidad y debilidades. Los que son analizados y observados por el criterio e intuición directivos.
- ☛ Identificado el FODA; se desagregan lo que es la visión, misión, objetivos, estrategias y políticas, programas, planes y presupuestos de corto y largo plazo. Aquí, en este último segmento, se cierra el círculo indicado.

A continuación se define, el ciclo de planeación arriba indicado.

## **DIAGNOSTICO**

La Alcaldía y Corporación Municipal debe de interrogarse: ¿Qué somos como institución local ? ¿Donde estamos ubicados? ¿Qué nos rodea?

El diagnóstico es un punto en el tiempo, y dependerá de una buena base de datos estructurados e interpretados con la mayor precisión posible, dando lugar de conocer la situación pasada y actual de la institución.

## **PRONOSTICO**

Son tendencias que indican hacia dónde vamos como institución, indicando el medio ambiente o entorno, el contexto municipal o espacios municipales en su razón de ser, y finalmente la municipalidad en su región respectiva. Esto da lugar a tres dimensiones del pronóstico de las que tiene que responder la municipalidad, con el objetivo de formular, desde este momento, las estrategias a fin de dar los correctivos de esas tendencias y expectativas del futuro.

## **OBJETIVOS**

Teniendo el diagnóstico y los pronósticos se definen los objetivos en términos de:

-  Precisión
-  Claros
-  Alcanzables
-  Logrables
-  Medibles y
-  Cuantificables.

## ☞ **ESTRATEGIAS**

Es el camino a seguir y de los diferentes caminos posibles para lograr el cumplimiento del objetivo, seleccionando el más adecuado. Esta afirmación aplica a que pueden haber distintas estrategias, mismas que pueden ser efectivas dependiendo de los recursos con que se cuenta y la eficiencia con que éstos pueden ser administrados, controlados y evaluados.

## ☞ **TACTICA**

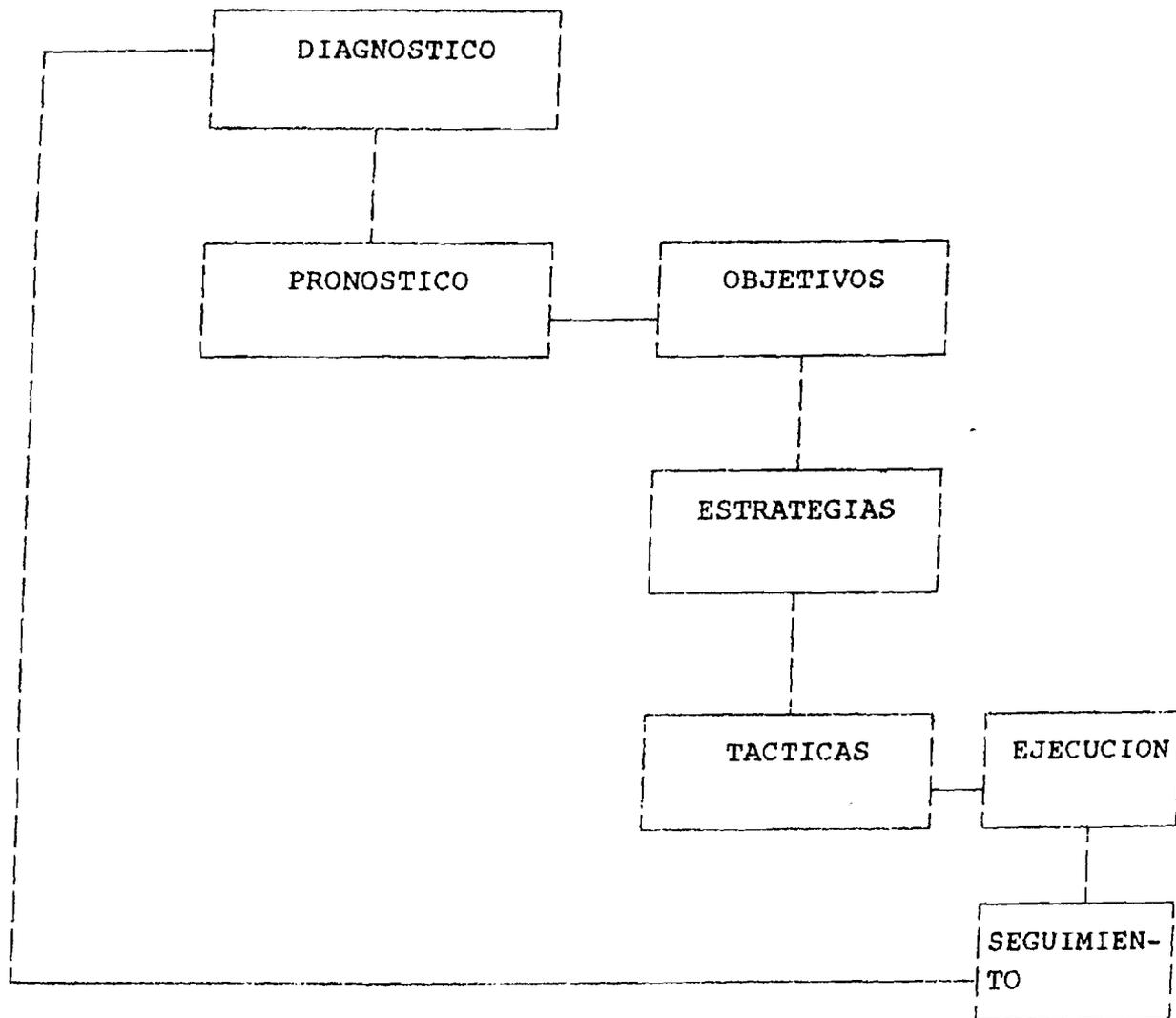
Nos dice quién, cuándo, y dónde. Esto es dar respuestas a estas interrogantes; es la especificación de la estrategia, quiénes serán los responsables de su ejecución, en qué tiempo y dónde deberán ejecutarse.

## ☞ **EJECUCION Y SEGUIMIENTO, MONITOREO.**

Finalmente, el último paso del ciclo de planeación es la ejecución y seguimiento del plan estratégico. Es la puesta en marcha de lo planeado y los resultados de la ejecución contra el plan.

Por otro lado, el seguimiento y monitoreo se convierten en parte del "Diagnóstico en el ciclo siguiente, dando por establecido que el ciclo es retroalimentado según los gráficos siguientes:

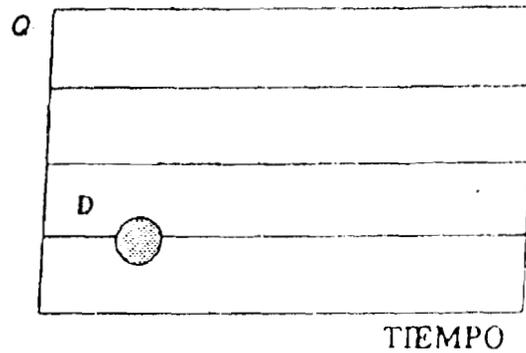
# CICLO DE PLANEACION



# CICLO DE PLANEACION

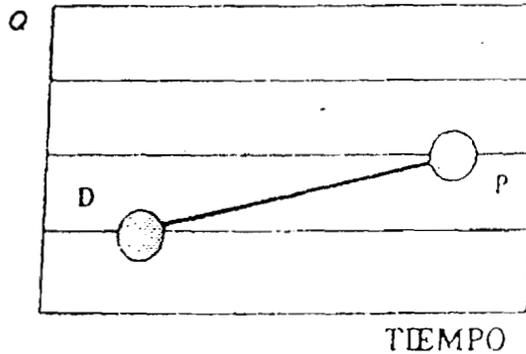
*DIAGNOSTICO* \* QUE SOY

- \* DONDE ESTOY
  - \* QUE ME RODEA
- SE BASA EN INFORMACION



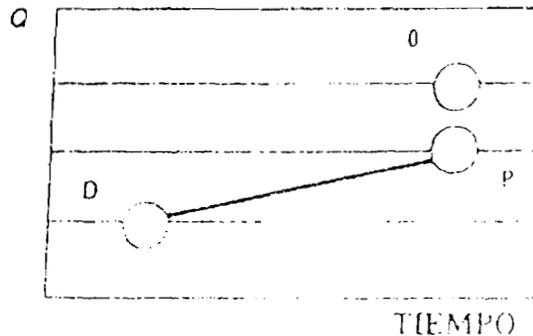
*PRONOSTICO* \* HACIA DONDE VOY (EL MEDIO AMBIENTE, LA INDUSTRIA, LA EMPRESA).

SON TENDENCIAS Y EXPECTATIVAS



*OBJETIVOS* \* SE DEFINE EN TERMINOS:

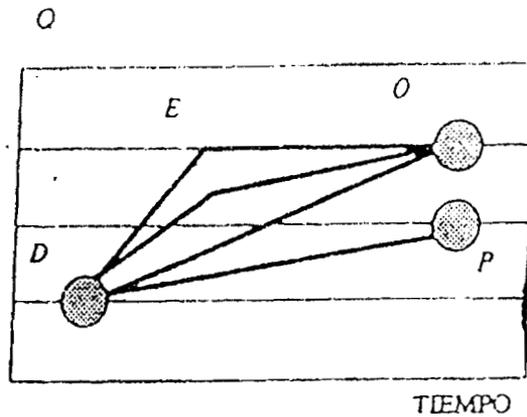
- PRECISOS.....CLAROS
- ALCANZABLES...LOGRABLES
- MEDIBLES.....CUANTIFICABLES



# CICLO DE PLANEACION

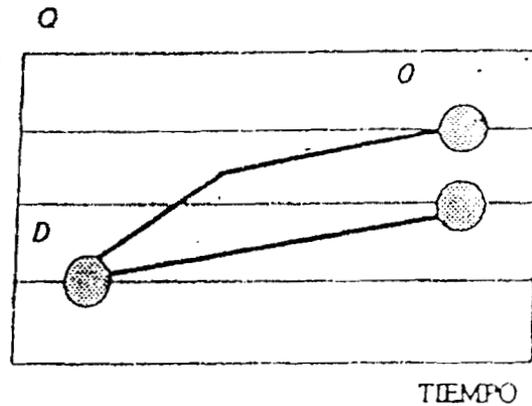
ESTRATEGIAS \* ES EL CAMINO A SEGUIR

- \* DE LOS DIFERENTES CAMINOS POSIBLES PARA LOGRAR EL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO, SELECCIONAR EL MAS ADECUADO



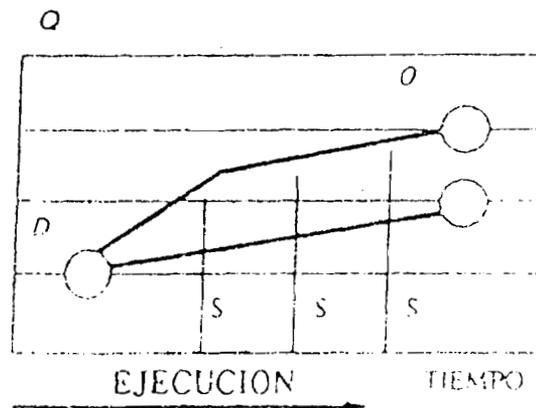
TACTICA

- \* NOS DICE QUIEN, CUANDO Y DONDE
- \* ES LA ESPECIFICACION DE LA ESTRATEGIA, QUIENES SERAN LOS RESPONSABLES DE SU EJECUCION, EN QUE TIEMPO Y DONDE DEBERAN EJECUTARSE.



EJECUCION Y SEGUIMIENTO

- \* ES LA PUESTA EN MARCHA DE LO PLANEADO Y LOS RESULTADOS DE LA EJECUCION CONTRA EL PLAN.
- \* EL SEGUIMIENTO SE CONVIERTE EN PARTE DEL DIAGNOSTICO EN EL CICLO SIGUIENTE



# CAPITULO V

## FORMATO GUIA DE UN PLAN ESTRATEGICO

Para que el participante de este curso de Planeación Estratégica pueda tener una visión más estructural e integral de lo que es la "Planeación", como herramienta que todo ejecutivo, Director, Alcalde, equipos de trabajos, etc, deben conocer, planteamos a continuación lo que deben hacer y formular dichos directivos en sus instituciones. Una guía de trabajo, con el propósito de que cada Alcaldía y su corporación municipal puedan desarrollar su Planeación Estratégica Municipal.

A continuación se puntualiza paso por paso lo que es un plan estratégico a implantar con el objetivo de ver ese futuro y siglo XXI que se nos avecina, donde el Desarrollo Municipal es la base de la pirámide para tener un bienestar mejor de nuestros ciudadanos, buscando a su vez, calidad de vida, salud, prosperidad en tres dimensiones:

- ☛ Espacio Físico
- ☛ Espacio Mental
- ☛ Espacio Espiritual del Género humano.

### Guía Práctica del Plan Estratégico:

#### 1. Naturaleza de la Alcaldía Municipal

- ☛ Descripción de lo que es la municipalidad.
- ☛ Lo que es la Gestión Municipal.
- ☛ Características de los servicios que brinda o es responsable.
- ☛ Estructura Organizacional
- ☛ Areas de su Competencia.

2. Resultados del Diagnóstico de la Alcaldía Municipal, Previoanálisis para Determinar : La Visión y Misión.

- ☛ Pasado de la Alcaldía Municipal.
- ☛ Presente de la Alcaldía Municipal.
- ☛ Futuro de la Alcaldía Municipal - Hacia donde quiere llegar.

3. Determinación de la Filosofía Municipal.

- ☛ El plan estratégico debe contener una filosofía municipal. Enfocando su ejes principales, determinando los valores de sus directivos, y sus enfoques de lo que es el **“Decálogo de los Alcaldes”**.
- ☛ Lo anterior, dirigido de lo que es se quiere **“Desde ahora, hacia el futuro planeado e inducido”**. Con una visión de futuro para construir un municipio digno de sus habitantes.

4. Determinar la Visión de la Municipalidad.

- ☛ Formular la visión según lo planteado en los capítulos III y IV de este documento educativo.
- ☛ Buscar la excelencia en esa visión.

Determinar la Misión Municipal.

- ☛ Formular la Misión.
- ☛ Buscar del por qué existe la municipalidad.

☛ Formular sus logotipos y Slogan Municipal.

6. Determinar los Objetivos Municipales y Corporativos.

☛ Objetivos Generales e Institucionales.

☛ Objetivos Especificos según áreas productivas y funcionales de la Alcaldía Municipal.

7. Estrategías de la Alcaldía Municipal.

Estrategias Generales:

☛ \_\_\_\_\_

☛ \_\_\_\_\_

☛ \_\_\_\_\_

☛ \_\_\_\_\_

Estrategias Según áreas funcionales de la Alcaldía Municipal.

Estratégias : Buscando calidad, eficiencia, innovación, creatividad, imaginación:

☛ \_\_\_\_\_

☛ \_\_\_\_\_

☛ \_\_\_\_\_

☛ \_\_\_\_\_

8. Desarrollo Integral de Programa Municipal.

9. Recursos Humanos Versus Tecnología.

- ☛ Capacitación del personal en los diferentes niveles directivos y operativos.
- ☛ Estímulos e incentivos al personal.
- ☛ Determinación de la Tecnología a emplear y desarrollar.

10. Formulación de Planes y Presupuesto de Corto y Largo Plazo.

- ☛ Al considerar esta guía previamente a cualquier intento de Planeación Estratégica, lea y medite con detenimiento el Epiritu de Planeación:

### ☛ **ESPIRITU DE PLANEACION**

Hace trescientos cincuenta años, el perspicaz jesuita español, Baltasar Gracián, resumió el espíritu de la planeación estratégica moderna con las siguientes palabras.

Pienso en la anticipación, hoy para mañana, y para muchos días. La providencia más grande es tener previsión para el futuro. Lo que se prepara no sucede de casualidad, ni la persona preparada será molestada con emergencias. Por tanto, la consideración no debe posponerse hasta que la necesidad surge, sino que debe anticiparse. Después de reflexionar cuidadosamente, puede actuar para prevenir los elementos más desastrosos ya que reflexionar sobre asuntos antes de que lleguen a su punto máximo es mejor que preocuparse por ellos después. Algunos actúan y piensan después y piensan más en las excusas que en las consecuencias. Otros no piensan ni antes ni después. Toda la vida debería dedicarse a pensar en encontrar el curso de acción correcto a seguirse. El pensamiento y la anticipación aconsejan sobre el éxito vitalicio y aquel a lograrse.

# CAPITULO VI

## PROCESO DE ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO.

Un proceso de preparación de un Plan Estratégico aplicando el análisis situacional para la identificación del FODA requiere.

### PASO N°.1

Agrupar a los participantes de forma que todas las posiciones estén representadas: se buscan visiones mixtas de la municipalidad.

### PASO N°.2

Cada grupo lista por separado, lo que piensan acerca de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la municipalidad.

A continuación se presenta el siguiente ejemplo:

ANALISIS DE LA SITUACION			
INTERNO		EXTERNO	
FUERZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Administración	Personal no Capacitado	Condiciones económicas actuales y futuras	Carencia de Energía.
Finanzas	Desarrollo	Cambios políticos y sociales	
Investigación	Ingeniería	Nuevos productos, servicios y tecnología.	

### PASO N°.3

Cada grupo explica brevemente lo que encontró: y deberá establecer las prioridades de la forma siguiente:

1. Problemas de mayor gravedad.
2. Problemas de urgencia.
3. problemas de crecimiento o que pueden empeorarse.

También deben especificarse los problemas de la siguiente forma:

(El grupo participante debe llenar espacios)

**Que Incluye**

**Que Excluye**

**Que es Distinto**

¿Cuál Problema?

¿Donde Sucede?

Proceso - lugar

¿Cuándo Sucede?

mes - día- hora

Alcance,¿ Qué

parte abarca?

### PASO N°.4

Escribir el enunciado del primer problema al lado derecho de su hoja; dibujar una línea horizontal que apunte hacia él, luego las cuatro o cinco principales fuentes del problema (categorías). Algunas de las categorías más comunes son: métodos, procedimientos, personas, materiales, máquinas, equipo, medicinas, administración, dinero, etc.

## PASO N°.5

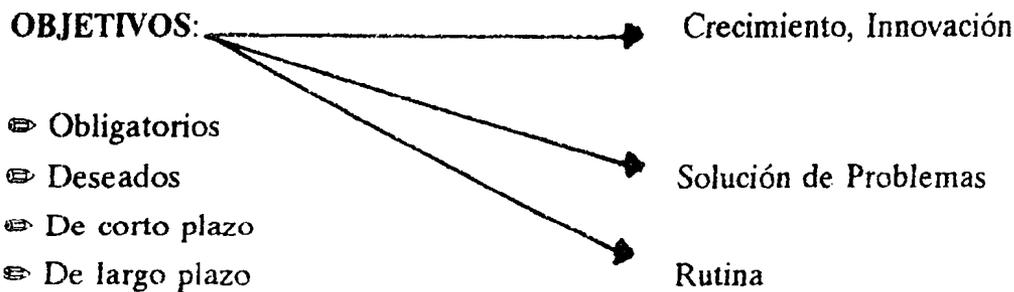
Debe haber un debate del grupo, identificando las causas y agrupándolas por categorías, amplíe o modifique las categorías según sea necesario. Fomente la participación y la generación de ideas. No critique; apunte cada idea en el diagrama. Asegúrese que el grupo comprenda cada causa posible que se apunta en el diagrama. Para ello, puede utilizar las preguntas básicas: por qué?, qué?, dónde?, cuándo?, quién?, cómo?.

## PASO N°.6

El grupo debe de identificar la o las dos causas más probables y desarrolle, recomiende e implemente las soluciones más convenientes del caso.

## PASO N°.7

El grupo debe de fijar los objetivos de acuerdo a la siguiente clase:



## PASO N°.8

El grupo al establecer los objetivos, escribirá las posibles acciones alternativas. Se tratará de generar la mayor cantidad posible de acciones que puedan, evitando juzgarlas.

Seguidamente y utilizando el formato guía para la preparación de un Plan Estratégico y el análisis de situación antes descrito, se solicita al grupo desarrollar el siguiente caso práctico "La Organización y relaciones de la unidad ejecutora del Proyecto de alcantarillado de la capital.

El grupo deberá de identificar las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas, tanto de la unidad ejecutora como de la municipalidad, definiendo previamente los objetivos de ambas entidades y las soluciones posibles a la problemática encontrada.

Se sugiere que los grupos esten integrados por un número no mayor de 5 participantes y que haya discusión de cada elemento identificado hasta tomar una decisión colegiada.

## 6.1 Caso Aplicable

### LA ORGANIZACION Y RELACIONES DE LA UNIDAD EJECUTORA DEL PROYECTO DE ALCANTARILLADO DE LA CAPITAL

#### I. ANTECEDENTES

Cuando la Municipalidad de la Capital adquirió el compromiso contractual de realizar el Proyecto de Alcantarillado Combinado, financiado parcialmente con recursos provenientes del préstamo otorgado por el BID, se estableció en la Cláusula 4 del Capítulo I del Contrato del préstamo, que se ejecutaría por medio de una Unidad Ejecutora de la Dirección de Obras, de cuya capacidad legal financiera se dejaba constancia. En vista de ello se procedió a la organización de la Unidad, siguiendo el criterio tradicional de agrupar a su personal en especialidades profesionales, quedando la autoridad asignada exclusivamente al jefe de cada grupo, lo que obliga a que las relaciones de autoridad y de comunicación fluyan por el conducto regular del acuerdo al concepto Jefe-Subordinado.

## BIBLIOGRAFÍA

Rodríguez, Arnaldo. Resumen de las ideas principales del vídeo "El Poder de una Visión". Autor Jhon Waker.

<http://www.eurosur.org>, **Carta Ciudadana.**

UNITEC, **Como Construir una Visión de un Municipio.** Documento de discusión elaborado por equipo técnico de la Vicerrectoría de Extensión Municipal y Desarrollo Comunitario, Agosto 2001, Tegucigalpa.

<http://www.sdnhon.hn>, **Nuevo Enfoque de la Planificación Municipal. (Estratégica y Sostenible)** utilizado como documento para el taller sobre desarrollo económico, Tegucigalpa, Octubre 1998.

UNITEC, **Bases de un Plan Municipal con Visión de Futuro y Espíritu de Comunidad.** Documento de discusión elaborado por equipo técnico de la Vicerrectoría de Extensión Municipal y Desarrollo Comunitario, Agosto 2001, Tegucigalpa.

Freire Mila, Stren Richard, **"Los Retos del Gobierno Urbano"**, Instituto del Banco Mundial, ALGA OMEGA grupo editor, Páginas 52-60.

Secretaría de Gobernación y Justicia , **¿Qué Entendemos por Planificación Participativa?** Diagnóstico y Planificación Participativa Municipal, módulo III, Páginas 43-47, Primera Edición, Marzo de 1997, Tegucigalpa.

Secretaría de Gobernación y Justicia. **Pasos para la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal.** Diagnóstico y planificación Participativa Municipal, módulo III, Páginas 48-70, Tegucigalpa.

Escoto Antonio, Zelaya Douglas, **Introducción**, Planeación Estratégica, Página 1, EDUNITEC, Tegucigalpa, Junio 1998.

Escoto Antonio, Zelaya Douglas, **Fases de un Proceso de Planeación.** Planeación Estratégica, Páginas 72-93, EDUNITEC, Tegucigalpa, Junio 1998.

Escoto Antonio, Zelaya Douglas, **Formato Guía de un Plan Estratégico.** Planeación Estratégica, Páginas 94-101, EDUNITEC, Tegucigalpa, Junio 1998.